



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Planeamiento estratégico para aumentar la rentabilidad de la empresa Rad Chemical

E.I.R.L., 2018-2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Cuba Vera, Jorge Luis (ORCID: 0000-0003-2801-7755)

Br. Gonzales Taboada, Orlando (ORCID: 0000-0002-2297-5541)

ASESOR:

Dr. Correa Riofrío, Darío Alfonso (ORCID: 0000-0002-3087-9138)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mis padres:

Mi más sincero cariño y amor, a ustedes quienes me forjaron como la persona capaz de cumplir cualquier reto, que soy hoy en día, gracias a lo cual este trabajo se hizo realidad.

A mis amigos y compañeros:

Quienes nunca dejaron de brindarme aliento, ideas y soluciones ante los distintos obstáculos que he enfrentado en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Doy mis más sinceras gratitudes a la Universidad César Vallejo por formarme y ayudarme de manera integral a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que me mostraron que el conocimiento y la experiencia es lo que forma un verdadero ingeniero y de manera muy enfática a mi asesor Dr. Darío Alfonso Correa Riofrio. Por otro lado, doy a conocer mi especial agradecimiento a la empresa RAD CHEMICAL E.I.R.L. quién me enseñó muchas cosas durante mi formación y me brindó la oportunidad de desarrollar mi investigación.

PÁGINA DEL JURADO

PÁGINA DEL JURADO

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **CUBA VERA, JORGE LUIS** con D.N.I. N°**18182313**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 07 de Junio del 2019



CUBA VERA, JORGE LUIS
DNI: 18182313

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **GONZALES TABOADA, ORLANDO** con D.N.I. N°**42272631**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 07 de Junio del 2019



**GONZALES TABOADA,
ORLANDO
DNI: 42272631**

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	25
2.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación	25
2.2. Operacionalización de variables	25
2.3. Población, muestra y muestreo	27
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
2.5. Métodos de análisis de datos	31
2.6. Aspectos éticos	31
III. RESULTADOS.....	32
IV. DISCUSIÓN.....	55
V. CONCLUSIONES	59
VI. RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS.....	64

RESUMEN

La presente investigación titulada “Planeamiento Estratégico para aumentar la Rentabilidad de la empresa Rad Chemical S.A.C, 2018-2019”, enmarcada en las teorías de Planeamiento Estratégico; para lo cual empleó el método deductivo, con una investigación de tipo descriptivo aplicándolo al comité estratégico establecido por la empresa. Para lo cual empleó como técnicas las matrices de Planificación Estratégica: FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Balanced Scorecard. Obteniendo como principales resultados que las estrategias formuladas y planteadas obtienen un logro proyectado de aumento de un 8% en la rentabilidad comparado con el bajo nivel del indicador mencionado durante los años anteriores que se mantenía muy por debajo del índice promedio del sector. Lo que me permite concluir que la planificación estratégica es una herramienta sumamente útil y de fácil aplicación para una empresa en busca de un crecimiento sostenible y con un enfoque de mejora continua.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Rentabilidad y Estrategias organizacionales.

ABSTRACT

The present investigation titled "Strategic Planning to increase the Profitability of the company Rad Chemical S.A.C, 2018-2019", framed in the theories of Strategic Planning; for which he used the deductive method, with a descriptive type investigation applying it to the strategic committee established by the company. For which he used the Strategic Planning matrices as techniques: SWOT, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE and Balanced Scorecard. Obtaining as main results that the strategies formulated and proposed obtain a projected achievement of an 8% increase in profitability compared to the low level of the indicator mentioned during previous years, which remained well below the sector average index. This allows me to conclude that strategic planning is an extremely useful and easy-to-apply tool for a company in search of sustainable growth and with a focus on continuous improvement.

Keywords: Strategic Planning, Profitability and Organizational strategies.

I. INTRODUCCIÓN

En la era actual, todas las organizaciones deben enfrentar enormes desafíos, como la competitividad, porque la globalización compara la calidad y aumenta los niveles de demanda, especialmente en las empresas comprometidas con los negocios, esta situación no excluye a las pequeñas y pequeñas empresas: El desarrollo de tecnología urgente significa que cada organización ingresa a un tablero de juego competitivo, por lo que la organización debe ser administrada desde una perspectiva estratégica para integrar su trabajo de acuerdo con la misión y visión de la organización. En este entorno, las empresas buscan las formas más posibles de aumentar las ganancias y el crecimiento económico, y la planificación estratégica es un factor clave para alcanzar este objetivo.

En Perú, las empresas comerciales están creciendo debido a la mayor demanda de productos que satisfacen sus necesidades, por lo que el mercado es más competitivo y más globalizado. Pero ese crecimiento no es causado por mejoras tecnológicas o necesidades.

Respuesta del mercado a las necesidades sociales.

En gran parte se deben a la gran población existente y al aumento de la tasa de natalidad, por lo tanto, las empresas que se comprometen a proporcionar las necesidades básicas están cada vez más en pie de mejorar sus servicios para atraer al mayor número de clientes, realizar diseños de distribución más compatibles y competitivos, y proporcionar servicios que se puedan proporcionar.

La creciente demanda es una competencia feroz, por lo tanto, estas empresas de servicios deben prestar atención a las necesidades de los consumidores de empresas e individuos. Realizar análisis internos y externos para satisfacer las necesidades y estar en una buena posición. Una posición en la que los competidores luchan por una cultura de mejora continua y planificación. En este sentido, la planificación estratégica revisará y revisará la organización en torno a las opciones de estrategia de la compañía, analizará las capacidades de la compañía y el entorno. Mejorar la eficiencia y efectividad del uso y beneficio de los recursos.

En este contexto, se investigó RAD CHEMICAL E.I.R.L., la compañía se estableció el 18 de febrero de 2018, es propietaria de RUC 20481787824 y actualmente firma un acuerdo con la Universidad Nacional de Trujillo para fortalecer el conocimiento avanzado, el objetivo es la enseñanza y distribución de experiencia, y la capacidad de cubrir individuos y empresas que necesitan temas profesionales específicos.

En RAD CHEMICAL E.I.R.L., que se centra en el marketing, se puede ver que no es propicio para su bajo margen de beneficio (5%), la rentabilidad de la industria también se ha destacado, y se muestra en "Otras actividades de servicios" que el censo económico de 2008 lo definió como un promedio de 15,3%, (Censo económico del INEI, 2008), es el momento en que ha aparecido recientemente en el mercado (dos años), manifestado por bajos niveles de ventas, y todavía hay problemas de organización que parecen haberse estancado durante el tiempo que permanece en el mercado, lo suficiente como para cubrir los recursos utilizados, tales como actividades, el medio ambiente, los materiales, los docentes y el personal involucrado; aunque debe tenerse en cuenta que sus clientes están satisfechos con los servicios recibidos, al recomendar los servicios recibidos, no producirán un estímulo favorable en sus ventas, por lo tanto, está claro que se necesitan evaluaciones internas y externas en profundidad para desarrollar estrategias para aumentar las ventas, reducir los costos y así aumentar los márgenes de beneficio; todo esto se realiza técnicamente a través de la planificación estratégica.

De acuerdo a la investigación se ubicó algunos antecedentes de estudios que se pueden citar como, por ejemplo: en la tesis de Duran Espinoza y otros (2012), denominada "Plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la cerveza a base de café en la ciudad de Pereira, producida por la cervecería Bristol" Realizando un diseño de investigación experimental, que ganó el título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Western Autonomous University, y propuso un plan de estrategia comercial para alinear el trabajo de la compañía con los objetivos, y luego propuso una colocación de plan de marketing Cerveza de café producida por Bristol Brewery; los mercados objetivo incluyen Pereira, Colombia; por lo tanto, se estudiaron factores internos-externos. Los autores aplicaron la estrategia de ajuste de matriz para obtener un valor de matriz EFE de 2,66; lo que

indica que puede aprovechar las oportunidades y mejorar su posición en el mercado; la matriz EFI es 2,78, lo que indica que la compañía tiene una fortaleza media y muy pocas debilidades, lo que brinda una gran oportunidad para su crecimiento; la matriz de perfil de competencia, que ha demostrado estar en una mejor posición que los competidores, destaca factores clave de éxito, como la calidad y la innovación de sus productos; además de estos resultados positivos, se realizó una encuesta de mercado para identificar los aspectos más valiosos de los clientes actuales de cerveza y usaron esta información para definir la estrategia más apropiada para la compañía y establecer un sistema de plan de acción; de manera similar, se ha desarrollado un mecanismo de control para monitorear continuamente el plan establecido; de acuerdo con este estudio. Como resultado del crecimiento de las ventas y los indicadores de efectividad establecidos en el estudio, se espera que las ganancias aumenten en 2013.

Así mismo Alarcón Peralta Henry Pool y Alva Rodríguez Diana Cecilia en su tesis titulada: “Diseño e implementación de un plan estratégico para incrementar el nivel de ventas y la participación de mercado en el Restaurante Cebichería Chemos en la ciudad de Trujillo, periodo 2011”, este trabajo se realizó para mejorar el nivel de ventas y la participación del mercado de Trujillo, se realizaron análisis de escenarios y análisis de la competencia para identificar nuevos competidores, amenazas de productos alternativos y diagnóstico financiero para determinar la capacidad de producción, el retorno de la inversión y la liquidez de la empresa. La conclusión es que la empresa se encuentra en una posición competitiva aceptable porque las fuerzas internas de la empresa pueden aprovechar las oportunidades de mercado, Dicha tesis nos va ayudar en realizar el análisis situacional y a su vez aplicaremos técnicas para el estudio de la competencia para poder identificar las amenazas y riesgos de los competidores, también nos ayudará en el estudio y evaluación de los Estados Financieros que vamos a determinar en la empresa.

En la investigación de Alva Castro y otros (2013) denominada “Planeamiento estratégico del tarwi” realizada para obtener el título de maestro en administración estratégica de empresas, en CENTRUM; Hicieron un plan estratégico para la cadena de producción de Tarwi, un producto peruano adecuado para la nutrición y la alta

calidad, en este trabajo, nos esforzamos por implementar un plan estratégico para Tarwi Industries, que está hecho a mano en la región andina de gran altitud (3500 msnm), y su consumo es principalmente interno, por lo que se recomienda llevar a cabo una producción a escala industrial alrededor del 2021 para abastecer a todos los mercados en Perú y los mercados extranjeros (principalmente la Unión Europea y los Estados Unidos), destacando así sus atributos.

Se utilizan varias matrices para elaborar estrategias adecuadas para las necesidades del departamento, por lo tanto, el puntaje de aplicación de la matriz EFI es 2.13, lo que indica que se deben superar sus debilidades importantes, y el puntaje de la matriz EFE es 2,02, lo que indica que las estrategias apropiadas deben superar algunas amenazas importantes, las matrices SWOT, Peyea y BCG pueden complementarse para formular estrategias, y las matrices MDE y MCPE posteriores pueden definir las estrategias más apropiadas, luego formular acciones planificadas y finalmente establecer un comité de control para supervisar el plan de acción propuesto.

En la investigación de Moncayo (2011), el llamado "Plan Estratégico para incrementar las ganancias y la sostenibilidad de la Compañía Asesoría Clase Aparte" procedió a obtener una maestría en administración de empresas; en la Universidad ICESI, utilizando el diseño de investigación pre-experimental y la planificación estratégica como metodología de investigación obtenga resultados donde la nueva planificación y las rutas estratégicas representan aproximadamente el 5% de mejoras significativas por año en la rentabilidad de la empresa. Que si una empresa quiere mantener la sostenibilidad establecida durante un período de tiempo, la empresa debe monitorear el progreso en un tema importante como la tecnología.

Además, Montalván Ríos, Oswaldo y Tirado Gil, Nick Omar (2012) en su tesis titulada: "Un plan estratégico para mejorar las ventas para NORPERU SAC-Trujillo Auto Replacement Company" dice que también se trabaja para aumentar las ventas locales. A nivel local y regional, el objetivo principal es aumentar las ventas en la empresa a través de propuestas y estrategias de marketing obtenidas de la matriz y, por lo tanto, tener una tasa alta (458%). Utilizar planes de marketing. Esta tesis ayudará a calcular el flujo de caja, el VPN, la TIR, el estado de resultados y utilizando la matriz EFE y EFI.

Finalmente, una investigación de Rodríguez Alcántara (2014) que tiene por título "Estrategias de crecimiento para mejorar el posicionamiento y los niveles de ventas en el Hotel San Camilo de Trujillo" obteniendo una licenciatura en administración de empresas en la Universidad Privada Antenor Orrego. Se empleó una investigación aplicada y se propuso un plan estratégico para encontrar la estrategia más adecuada para el desarrollo del Hotel San Camilo en Trujillo. El estudio utiliza varias matrices propuestas por D'Alessio (2013) para la estrategia. Un ideal que no coincide. Por lo tanto, el valor de la matriz MEFI es 2.29, lo que indica que el hotel tiene algunas debilidades importantes que superar porque su fortaleza no es lo suficientemente fuerte como para superarlo. La puntuación de la matriz MEFE es 2.96, lo que significa que las oportunidades clave que recibe la empresa son más fuertes que las posibles amenazas. Por lo tanto, se debe considerar aprovechar las oportunidades propuestas por el entorno favorito y luego ajustar la estrategia y determinar el plan de acción del 2015 al 2019 para ayudar a aumentar la cuota de mercado de los hoteles estudiados.

Para llevar a cabo esta investigación en su totalidad, es necesario tener una base científica, técnica y humanista en el plan estratégico de Fernando Paris Roche para predecir diversas situaciones, cada una con condiciones positivas o negativas, y poder aprovecharla al máximo los objetivos específicos que benefician a la compañía (París, 2011).

Al mismo tiempo, para Jorge Corre y Marcelo López, la planificación estratégica es un método que incluye la planificación de los objetivos de la empresa y el proceso para alcanzar los objetivos y el análisis de factores externos (LOPEZ et al., 2007). Para Kathy Matilla la planificación estratégica es un proceso lógico, racional y político que involucra investigación, hacer preguntas, determinar diagnósticos, establecer metas, adquirir recursos, organizar y tomar medidas (MATILLA, 2011).

En resumen, la planificación estratégica es el proceso para definir la dirección estratégica, analizar las condiciones internas y externas, establecer objetivos anuales y proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos. Además de responder las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿A qué negocio debemos unirnos?

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes? También ayuda a hacer un mejor uso de los recursos de la organización y priorizar las actividades. Esto es importante porque muestra una visión más amplia de la relación entre el medio ambiente y la organización. Comprende la situación y pone en contacto con el proceso de toma de decisiones. Establecer dirección estratégica, objetivos y prioridades estratégicas. Crear y personalizar los recursos utilizados para verificar la efectividad, eficiencia y efectividad de la organización (DAVID, 2007).

El proceso de diseño de un plan estratégico incluye tres partes: la formulación de una estrategia: la formación de una dirección estratégica, que incluye tareas, visiones y valores. Las compañías de pruebas y análisis deben definir factores internos y externos para objetivos y estrategias alternativas, y también incluir pasos para determinar objetivos exitosos, determinar objetivos actuales y analizar el entorno. La matriz de análisis externo debe analizarse para determinar las oportunidades y los objetivos de las amenazas en el entorno corporativo. En la mayoría de los casos, las amenazas y las oportunidades están más allá del control de la compañía, por eso se les llama "externas" (DAVID, 2007).

Luego se comienza a analizar la tecnología, que puede resumirse como un proceso de decisión, y cada tecnología se resume en una matriz. Las herramientas que se muestran en este marco son adecuadas para diferentes organizaciones y pueden usarse como una guía de planificación estratégica para seleccionar la estrategia más adecuada. El primer paso consta de proporcionar datos a la base para la toma de decisiones y así establecer herramientas que los investigadores deben analizar para desarrollar estrategias. Luego hay algunos pasos adaptativos, puede usar SWOT, PEYEA, MPC, IE, GE y Balanced Scorecard. Estos métodos requieren procesos de entrada de datos para analizar y equilibrar los factores de la empresa. Es muy importante analizar los datos anteriores para obtener los mejores resultados en la estrategia (D'ALESSIO, 2016)

Las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas comparativas se consideran los nombres técnicos del análisis FODA. En particular, se requieren estrategias de prueba y selección separadas, estas opciones son consideradas para identificar el entorno. El

nuevo negocio es el producto principal que mejora la calidad o mejora la eficiencia y reduce los costos. Se pueden realizar nuevas inversiones u otras inversiones (D'Alessio, 2016).

Al analizar las opciones estratégicas, se describen cuatro criterios:

- La estrategia debe mostrar objetivos específicos, políticas y objetivos correspondientes.
- Necesidad de organizar y administrar recursos y energía para mejorar problemas importantes y separarlos de problemas no relacionados.
- Debe centrarse en resolver problemas relacionados con las funciones y recursos existentes
- Finalmente, la estrategia propuesta debe poder mostrar resultados reales.

La junta directiva debe elegir una estrategia para que la empresa pueda crear una mayor satisfacción y ejecución de manera más fácil y exitosa. Se pueden hacer recomendaciones a través de la inversión, la reorganización organizacional o la mejora, pero debe tenerse en cuenta que la mejora nunca se ha observado de inmediato (DAVID, 2007)

La matriz FODA se considera la herramienta principal para ajustar y evaluar el estado de la empresa, lo que permitirá a la junta definir cuatro estrategias:

- Estrategia de pros y contras.
- Estrategias y oportunidades de debilidad.
- Ventajas y estrategias de amenaza.
- Debilidades y estrategias de amenaza.

Y se realiza los siguientes pasos: Una lista de oportunidades proporcionadas por el entorno para la empresa. Luego se determina todos los factores que representan una amenaza para la organización. A continuación, se hace un recuento de las ventajas que tiene la empresa, incluidos los puntos brillantes que se consideran debilidades, y luego aumente las ventajas designadas y responde a las oportunidades ambientales se concluye la estrategia final de FO en los departamentos correspondientes que aún falta resolver las debilidades. Nos enfrentamos a la oportunidad de que la empresa

formule estrategias de DO en los departamentos pertinentes. Luego, aprovechamos las ventajas anunciadas, vemos el impacto de la amenaza e ingresamos a la estrategia FA establecida, y finalmente vemos la respuesta estratégica, por lo tanto, la estrategia DA (DAVID, 2007)

El análisis interno también determinar con precisión las ventajas y desventajas encontradas en la empresa, y evaluar la importancia de esta evaluación, es decir, los requisitos de recursos de la empresa. La evaluación de factores externos proviene del análisis básico de uso (DAVID, 2007)

A través del análisis anterior, ingresamos a la "Matriz de evaluación de factores internos" (EFI), que aún clasifica y analiza cada factor clave clasificado como una ventaja o desventaja, y encontramos la respuesta. Al ensamblar la matriz, estos factores contribuyen o retrasan el desarrollo de la organización. El resumen del análisis EFI es un requisito básico, lo que significa que aunque es un método de mejora reconocido, no es 100% efectivo en sí mismo y pueden ocurrir errores. El proceso es el siguiente:

- Identificar todos los factores que son importantes para el análisis interno.
- A cada factor se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), y su valor depende de la importancia de los factores en la organización.
- Entre las debilidades y fortalezas, asigne un valor entre 1 y 4 a cada factor con un puntaje más alto para identificar las oraciones pendientes en las operaciones de la compañía.
- Multiplique el peso asignado a cada factor por el valor dado por separado, independientemente de sus ventajas y desventajas.
- Aún agregamos todos los resultados de cada factor para obtener el puntaje general de la compañía.
- No importa cuántos factores haya en la matriz EFI, la suma ponderada debe ser de al menos 1.0 a 4.0 con un puntaje promedio de 2.5. Si los resultados generales indican que la fortaleza interna de la empresa que se niega es débil, esta evaluación se puede utilizar como referencia. Si el puntaje es más alto que el

nivel anterior, la fortaleza interna de la compañía será más fuerte (DAVID, 2007).

Al mismo tiempo, la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) recopilará todos los datos del entorno de la empresa, lo que puede beneficiar o ralentizar el desarrollo del mercado, y tiene los siguientes pasos:

- Identificar todos los factores que son importantes en el análisis externo.
- Asegúrese de que el peso de cada factor esté entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), y especifique el valor en función del nivel de importancia que tiene el factor al interactuar con la organización.
- En términos de amenazas y oportunidades, asigne un valor entre 1 y 4 a cada factor, lo que indica que la empresa tiene una oración dominante con una mayor valoración en sus operaciones.
- Multiplique el peso asignado a cada factor por un valor dado por separado, independientemente de sus acciones (como oportunidades o amenazas).
- Continuamos sumando todos los resultados de cada factor para obtener una clasificación global del entorno de la empresa (DAVID, 2007).

La matriz interna-externa resumirá los datos de las dos primeras matrices. Los siguientes pasos resumen las restricciones organizacionales en un cuadro de 9 celdas. En primer lugar, debe definirse claramente que la definición de I, II o IV corresponde al perfil de "perfil y construcción", donde las estrategias densas o combinadas son más apropiadas porque harán del crecimiento directo la meta. El motivo de la decisión. "Almacenamiento y mantenimiento" en "Cuadrante" o "Cuadrante". En este caso, la decisión más común es desarrollar el producto. El perfil asignado a los cuadrantes VI, VIII o IX es "cosechar o vender dinero". La compañía de inversión con el nivel estratégico más alto y líder del mercado se encuentra cerca del cuadrante I (DAVID, 2007).

Otra matriz básica en el análisis es la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), que tiene cuatro partes específicas. Estas estrategias definen estrategias activas, conservadoras, defensivas o competitivas, y determinan la estrategia de uso más adecuada, a saber, la empresa matriz de la

empresa matriz PEYEA, que se divide en cuatro dimensiones: dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva) VC])) y dimensiones externas. (Estabilidad del entorno [EE] y Fuerza de la Industria [FI]). Las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente son los componentes más importantes de la empresa. Al preparar esta matriz, cada factor tendrá una serie de factores FF. Y FI. El rango de evaluación es de +1 a +6. Creo que +1 es lo peor y +6 es lo mejor. Para todos los aspectos de EE, el factor VC se establece en -1 (mejor) -6 (peor). Continuamos manteniendo el promedio de FF, VC, EE y FI. Agregamos los resultados de las variables dimensionales entre las variables de las dimensiones correspondientes y registramos los resultados promedio de FF, VC, EE y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA. Se agregará el atributo del eje X y se creará el eje X correspondiente en el eje Y y el mismo proceso para crear puntos XY. Finalmente, el vector se dibujará desde el origen del eje hasta el punto XY. Este vector creará y determinará el tipo de estrategia más adecuado para la organización. (Publicaciones VERTICE, 2008)

Dependiendo del tipo de empresa que pueda mantener, debe hacer un seguimiento y no cambiar demasiado sus talentos o correr riesgos. La ambición muestra que las organizaciones pueden usar sus fortalezas. Tienen debilidades y responden positivamente a las oportunidades de prevención para eliminar debilidades y evitar amenazas o competencia, es decir, el mercado es rentable y la empresa se encuentra en una ventaja competitiva y un entorno incierto (París, 2011)

De manera similar, utilice la Matriz de Perfil de Competencia (MPC): en comparación con el conjunto de características de la compañía en estudio, muestra la competencia principal de la compañía y sus ventajas y desventajas. Tiene una valoración muy similar a la matriz EFE en esta matriz, pero esta matriz tiene mayor influencia y no contiene información específica. Del mismo modo, no existe una combinación de oportunidad y amenaza (D´ALESSIO, 2016).

También funciona con la Matriz de Gran Estrategia (MGE): la cual se basa en aspectos de evaluación: la posición competitiva y crecimiento del mercado. La estrategia adoptada por la empresa debe evaluarse en función de la importancia de cada departamento de la empresa matriz.

Las compañías que toman ubicación en el primer cuadrante de la MGE están en la mejor posición. En este caso, la estrategia principal es centrarse en el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos. Colocarse en el Cuadrante II significa que deben reconsiderar su posición en el mercado. Porque incluso si su entorno es propicio para su crecimiento, no pueden crecer y participar en la competencia, por lo que se necesitan mejoras para evitar su desaparición.

La ubicación en el cuadrante III refleja que, independientemente de la competitividad de la empresa, la industria no crecerá rápidamente, lo que se refleja en las prioridades, las circunstancias cambiantes o la eventual desaparición. Señaló que este es un mercado feroz, pero el mercado que están experimentando actualmente está creciendo lentamente. Estar en esta posición significa que existe la posibilidad de creación. El flujo de caja es grande y casi no hay mejora. (DAVID, 2007).

Finalmente, en la ejecución de la toma de decisiones, el análisis y la intuición son la clave para formular la nueva estrategia de desarrollo de la compañía. La matriz proporcionada anteriormente provee algunas sugerencias que lo ayudarán a crear una nueva estrategia de desarrollo, estas estrategias se seleccionan directamente de todas las sugerencias de las personas que participan en el comité de estrategia. En este proceso, se sitúa el cuadro de mando integral denominado técnicamente como el Balanced Scorecard, metodología de gestión que se emplea en las empresas para tratar de expresar sus estrategias en objetivos, que se puede lograr mediante el monitoreo de los indicadores y se pueden vincular entre sí. Existe 4 vistas de análisis definidas. Estas vistas pueden ayudarlo a comenzar a analizar el departamento. Varias compañías que influyen en las estrategias financieras proceden desde una perspectiva financiera y buscan sinceramente resultados económicos desde una perspectiva financiera, como la rentabilidad y el costo. El tipo de relación directa con los consumidores generalmente se expresa como la calidad del servicio o tratamiento. Responsabilidad corporativa orientada al cliente (Tiempo de entrega, innovación, etc.); la vista del proceso interno muestra la vista a analizar en la gestión interna de la organización. La "perspectiva de aprendizaje" se centra en la capacitación o cultura organizacional necesaria para el desarrollo exitoso de todos los empleados. La expresión de estas opiniones expresa el objetivo, el identificador. Las mediciones son

mapas estratégicos, el cual es básico porque determinan las metas y objetivos estratégicos finales de la empresa, una forma de lograr este objetivo (AMO BARAYBAR, 2011).

Después de eso, para continuar ejecutando el plan, la empresa debe elegir las metas anuales apropiadas, proponer políticas y asignar recursos para lograr la estrategia propuesta.

Por lo general, la implementación de la estrategia designada es el paso más importante en el plan estratégico, que se divide en cuatro partes: debido al diseño de la estructura organizacional donde la compañía lo rediseña correctamente para nuevas estrategias, este proceso significa que la organización utilizará actividades de trabajo, responsabilidades y nuevos métodos de trabajo. Más tarde, el diseño de nuevas medidas de control también requiere la introducción de nuevos métodos de monitoreo.

La compañía se vio obligada a elegir un método de salario efectivo para sus empleados, y luego continuar haciendo ajustes estratégicos en la estructura y el control de varios entornos. En el entorno de una empresa, las estrategias deben ajustarse para diferentes situaciones en el proceso de resolver problemas y adaptarse a nuevas políticas y cambios. La idea principal es analizar la asignación de los recursos necesarios según el nuevo plan. El marco también enfatiza que los jefes de los diferentes departamentos deben organizarse y aceptar la cooperación bajo demanda.

El plan estratégico termina con una evaluación de la estrategia y respuestas a preguntas como la estrategia implementada al definir la estrategia. ¿Se ha logrado el objetivo establecido? Al evaluar las matrices MEFI y MEFE para evaluar estrategias, este es el proceso de marcar estrategias que utilizan la medición y corrección del rendimiento (DAVID, 2007).

Por otro lado, la rentabilidad es la cantidad de ingresos obtenidos por la empresa después de la inversión especificada en los datos de ganancias. La gestión de

ganancias se llama un proceso de la empresa, y no solo limita la reducción excesiva de gastos. Está permitiendo menos recursos para maximizar las ganancias, es decir, el excedente por encima de los gastos de la organización. Además, aumentar los ingresos no es un objetivo simple, sino que se considera la condición más importante para mejorar la productividad y comprender los mercados que nos rodean (ROSS et al., 2016).

A través del análisis de rentabilidad, las ganancias pueden relacionarse con ganancias o pérdidas, y estas conclusiones pueden usarse para mostrar que las actividades económicas de la organización investigada son razonables. Este trabajo está completamente relacionado. En relación con el monto de los ingresos anteriores y los ingresos directos, los ingresos de la organización (GAY, 2009)

La rentabilidad es la base de la eficiencia económica de una organización en el mercado y depende de los beneficios directos de invertir en procesos y productos. La rentabilidad puede interpretarse como la cantidad de ingresos generados por los fondos utilizados en las finanzas, o puede determinarse como los ingresos generados por la cantidad utilizada por la empresa. La rentabilidad generalmente se muestra de manera relevante (en porcentaje). (JIMENEZ ARREAGA, 2007)

De manera similar, para comprender la relación entre la ganancia y la cantidad y, en última instancia, expresarla como un porcentaje, mide todos los factores incluidos en el proceso de compensación después de que la organización realiza sus actividades principales y evalúa si puede generar retornos excesivos. Por este motivo, puede definir la evaluación del rendimiento del activo dentro del mismo rango de rentabilidad económica, medir la rentabilidad financiera del rendimiento de los recursos de inversión y mostrar la estructura económica del activo representado por el activo. Y todos los derechos de la empresa, incluidos los activos corrientes y los activos no corrientes. Finalmente, ¿puede la estructura financiera informarnos sobre el financiamiento inestable de la empresa?

El balance general en los estados financieros muestra la situación financiera de la empresa a lo largo del tiempo e incluye una evaluación de los activos y pasivos. Luego, recibimos el balance general, también conocido como estado de resultados, que informaba claramente la situación económica de la empresa y mostraba que los resultados operativos dentro del período especificado también se consideraban como el estado de cambios en el patrimonio y el efectivo.

El "Análisis Vertical y Horizontal" se puede utilizar para evaluar los principales indicadores desde dos perspectivas. Estas opiniones pueden proporcionar información justa y precisa sobre el progreso de la rentabilidad de la empresa se seguirá determinando. Se analizó los pesos y porcentajes de varios aspectos de los estados financieros para determinar los componentes y la estructura de los estados financieros. Esto proporcionará una visión general precisa y general de la determinación de los activos de la compañía y verificará si la asignación de fondos es lo suficientemente precisa en términos. Al mismo tiempo, el análisis horizontal intenta mostrar los cambios absolutos o relativos que cada estado financiero puede tocar, comparar diferentes períodos para considerar aumentar o disminuir el tiempo y analizar el comportamiento de la empresa durante los dos períodos. La diferencia entre los dos análisis es el cambio de nivel que se produjo en la segunda ronda, que es importante para determinar el aumento del tiempo transcurrido. El análisis vertical intenta comprender el nivel de participación en el entorno global para mostrar tasas de crecimiento o recesión global.

Al describir el índice de rentabilidad en detalle, hay tres puntos básicos para discutir: a partir de la ganancia bruta donde solo se mide como un porcentaje de las unidades financieras restantes después del pago. El costo de producir un producto o servicio. Cuanto mejor sea el porcentaje, mejor es, su fórmula financiera se expresa como:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas (Utilidad Bruta)}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El **Margen de Utilidad Operativa** se centra en la liquidación de todos los costos y gastos (excepto los costos de intereses), y el porcentaje del monto monetario restante después de la liquidación de todos los costos y gastos, expresado como "beneficio

neto" obtenido por cada unidad monetaria, y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Finalmente, el **Margen De Utilidad Neta** es el porcentaje de cada unidad monetaria restante después de todos los pagos (incluidos los intereses) relacionados con el negocio. Cuanto mayor sea el índice, mejor se reflejará la rentabilidad. (GITMAN & ZUTTER, 2013) Se expresa bajo la siguiente ecuación:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

La ganancia es el excedente de los ingresos de una actividad durante un período de tiempo en relación con los gastos relacionados. Los términos con significados similares incluyen "ingreso" y "margen". Lord Keynes comentó: "El beneficio es el motor que impulsa a las empresas comerciales". Cada empresa debe obtener suficientes beneficios para sobrevivir y desarrollarse a largo plazo. Es un indicador del progreso económico, el aumento del ingreso nacional y la mejora del nivel de vida. No hay duda de que el beneficio es un objeto legítimo, pero no debe exagerarse. La gerencia debería tratar de maximizar sus ganancias teniendo en cuenta el bienestar social. Por lo tanto, el beneficio no es solo la remuneración del propietario, sino que también está relacionado con los intereses de otros estratos sociales. La ganancia no es solo un criterio para juzgar la economía, sino también un criterio para juzgar la eficiencia administrativa y los objetivos sociales.

Concepto de rentabilidad: La rentabilidad se refiere a la capacidad de beneficiarse de todas las actividades comerciales de una organización o empresa. Muestra cuán efectivamente el departamento administrativo puede hacer uso de todos los recursos disponibles en el mercado. Según Harward & Upton, "la rentabilidad es la capacidad de una inversión determinada de obtener un rendimiento del uso". Sin embargo, el término "rentabilidad" no es lo mismo que el término "eficiencia". La rentabilidad es un indicador de eficiencia; se considera como una guía para la medición y gestión de la eficiencia para aumentar la eficiencia. Si bien la rentabilidad es un criterio importante para medir la eficiencia, el grado de rentabilidad no puede utilizarse

como la prueba definitiva de eficiencia. A veces, los retornos satisfactorios pueden indicar ineficiencia, por el contrario, un nivel apropiado de eficiencia puede estar acompañado por una falta de retornos. Las cifras de ganancias netas solo muestran un balance satisfactorio entre el valor recibido y el valor dado. Los cambios en la eficiencia operativa son solo uno de los factores de los que depende en gran medida la rentabilidad de una empresa. Además de la eficiencia, hay muchos otros factores que afectan la rentabilidad.

Ingresos y ganancias: en ocasiones, los términos "ingresos" se usan indistintamente. Pero, de hecho, hay una diferencia entre los dos. El beneficio es un término absoluto, y el beneficio es un concepto relativo. Sin embargo, están estrechamente relacionados e interdependientes, y tienen diferentes roles en el negocio. La ganancia se refiere al ingreso total obtenido por la compañía dentro de un período específico, y el margen de ganancia se refiere a la eficiencia operativa de la compañía. Esta es la capacidad de la empresa para beneficiarse de las ventas. Esta es la capacidad de la empresa para obtener suficientes retornos de capital y empleados utilizados en las operaciones comerciales. Como Weston y Brigham señalaron acertadamente: "Para la gestión financiera, las ganancias son una prueba de eficiencia y control. Para los propietarios de viviendas, la medida de su valor de inversión es un margen de seguridad para los acreedores. El estándar de medición del gobierno es un estándar de medición imponible. La capacidad y la base de la acción legislativa y el beneficio del país son indicadores de desarrollo económico, generación de ingresos nacionales y estándares de vida, y "la rentabilidad es el resultado de las ganancias". En otras palabras, ninguno es el resultado de ganancias. Las ganancias conducen a las ganancias. La rentabilidad de las empresas con el mismo monto de beneficio puede ser diferente. Esto es lo que RS Kulshrestha señaló acertadamente: "Los beneficios de las dos compañías pueden ser los mismos, pero muchas veces, generalmente, cuando se mide por la escala de su inversión, su rentabilidad cambiará".

Análisis de rentabilidad de GSRTC: Los acreedores, propietarios y gerentes a corto y largo plazo de la compañía, o la compañía misma, también están interesados en la fortaleza de la compañía que se puede medir por razones de ganancias. Hay dos tipos de índices de rentabilidad: un índice que muestra la rentabilidad relativa a las ventas

(para GSRTC son los ingresos) y un índice que muestra la rentabilidad relativa a la inversión. Estas proporciones juntas indican la efectividad general de las operaciones de la compañía. Para evaluar la rentabilidad de GSRTC, se ha realizado un análisis desde la perspectiva de la gerencia y los accionistas. La gerencia de la compañía está naturalmente ansiosa por medir su eficiencia operativa. Del mismo modo, los propietarios invierten sus fondos en el rendimiento razonable esperado. La eficiencia operativa de la compañía y su capacidad para garantizar retornos apropiados a los accionistas dependen en última instancia de las ganancias de la compañía. El análisis reveló los siguientes problemas:

En el mercado global actual, ferozmente competitivo y rápidamente cambiante, los líderes empresariales necesitan información rica y relevante sobre la verdadera rentabilidad de los productos y servicios que brindan a los clientes. Sin embargo, para muchas personas, la tarea aparentemente simple de medir la rentabilidad de una cotización se ve ensombrecida por muchas asignaciones de costos confusos y a menudo arbitrarios. La solución es utilizar un método estructurado y metódico para calcular la rentabilidad. Hoy, la mayoría de las empresas están luchando para determinar qué productos y qué clientes ganan más dinero. Pueden medir los ingresos, pero no pueden medir las ganancias relacionadas con productos o un grupo de clientes, lo que significa que pueden decidir qué vender, qué mercado, a quién y a qué precio en función de información parcial o inexacta. Operan sin una sola versión de la verdad. Los métodos utilizados para asignar grandes cantidades de costos como ventas, publicidad y servicio al cliente pueden ser arbitrarios y potencialmente inexactos. Un quid del problema es que las estructuras de informes actuales están diseñadas principalmente para fines distintos de medir la rentabilidad, como el cumplimiento de los requisitos reglamentarios; optimización de tratamientos fiscales; y respaldar presupuestos de costos para centros de costos, I + D y otras unidades de negocios. Como resultado, los modelos de asignación de costos tienden a ser demasiado complicados y no reflejan el verdadero consumo de recursos en la cadena de valor. Las empresas tienen la mayor parte de la información que necesitan para medir y administrar la rentabilidad, pero se encuentra dispersa en múltiples sistemas de origen y, a menudo, las reglas comerciales aún no se han establecido. Generalmente carecen de la metodología, las estructuras y los análisis

para consolidar los datos y luego calcular el costo real de la cadena de valor. Eso significa que es posible que no respondan preguntas básicas como "¿Cuál es el costo de los procesos que estamos realizando?" o "¿Cuál es el costo de los productos que estamos entregando?" Un enfoque de abajo hacia arriba refleja un enfoque disciplinado y sistemático para este desafío. Los datos se pueden desenredar, limpiar y agregar. Los costos se asignan a elementos de costo y a los elementos de costo se les asignan posiciones a lo largo de la cadena de valor. Las reglas comerciales se establecen para acumular costos en los pasos de la cadena de valor y asignarlos a productos y clientes de manera transparente. Establecer esta nueva estructura es un trabajo duro; pero una vez que está en su lugar, las compañías pueden tener una fuente de datos para respaldar la toma de decisiones ágil. Para las opciones estratégicas que una empresa puede estar considerando, como un cambio de precio, costo, volumen o mezcla de productos, el análisis de rentabilidad puede ayudar a modelar:

- Recursos necesarios en la cadena de valor
- Impacto funcional por centro de costos y personal, incluido el impacto en cualquier paso tercerizado en la cadena de valor
- Impacto de los cambios en los costos de insumos, las especificaciones del producto, los niveles de recursos y la productividad.

El procesamiento de datos ocurre a velocidades que hubieran sido inimaginables en el pasado reciente. Ejemplo: cada mes, un cliente del banco calcula la rentabilidad de cada uno de los 56,000 clientes en un segmento crítico en 1,000 productos. El ciclo de cálculo solía ser de 6 meses; ahora se reduce a 50 horas, y la mayor parte de ese tiempo se dedica a la limpieza de datos. El objetivo final del banco es completar este cálculo en 20 horas, o solo 2 días hábiles. Con los resultados del análisis en mano, el banco puede rastrear los costos en función de las transacciones reales y ya no depender de las asignaciones en función de los porcentajes. Como resultado, la distribución de costos en toda la organización (independientemente del centro de beneficio o la estructura del centro de costos) se ha vuelto altamente transparente. Un portal de informes multidimensionales puede proporcionar a los ejecutivos la base para debates tanto a nivel estratégico como táctico (para ver ejemplos de informes del portal, consulte la barra lateral "Toma de decisiones viables". Ya sea que una empresa se centre principalmente en una agenda de reducción de costos o en una agenda de crecimiento, el análisis de rentabilidad puede proporcionar información para impulsar esa agenda. El momento "ah-ha" para los líderes empresariales ocurre

cuando se dan cuenta de lo que pueden hacer de manera diferente en función de los datos que tienen ahora. Tres ejemplos de mejores decisiones - en precios y mensajes de productos, mejora de la eficiencia del proceso y orientación de ofertas a segmentos de clientes - ilustran ese punto. Rentabilidad del producto: Una empresa electrónica europea está en proceso de modernizar su estrategia de precios y promoción de productos. Con una solución de análisis de rentabilidad implementada, el gerente de producto pudo identificar que dos categorías de producto producían el beneficio neto más alto para la empresa; además, tres categorías consumieron en lugar de generar ganancias netas. Luego, el gerente de producto estudió el informe del portal que descompuso los costos hasta el código del producto y mostró el patrón de distribución de costos. Por primera vez, pudo ver dónde surgieron los costos asociados con cada producto y pudo identificar el precio más bajo aceptable para cada producto que vende la compañía. Además, podría modelar el efecto sobre la rentabilidad del producto para reducir el desperdicio y mejorar su agilidad ante la volatilidad del mercado. Hasta que adoptó una solución de análisis de rentabilidad, el mayorista no tenía ningún método para calcular el costo de sus procesos. Después de todo, sus procesos no se reflejaron en su libro mayor. Ahora la empresa puede calcular los costos de las actividades y, al asignar las actividades a los procesos, calcular el costo de los procesos. Este trabajo produce un informe de costo por proceso que muestra el consumo de recursos por cada proceso de negocio. Los gerentes pueden descomponer la estructura del proceso hasta el nivel de actividad en el centro de ganancias, o subir al nivel del costo total para funciones como TI, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Servicios al Cliente. Para cada proceso, el mayorista ahora puede calcular y monitorear el costo por producto, por mes y predecir tendencias. La Figura 4 presenta un informe de recapitulación del rendimiento del proceso que identifica los costos mensuales, detallados de compras y adquisiciones, mostrando lo que es posible cuando el proceso está bajo control. Al comprender los datos subyacentes, el mayorista puede identificar la causa raíz de las desviaciones observadas en el costo por producto y tipo de recurso y luego tomar las acciones necesarias. Como resultado de este nivel de granularidad, la compañía ha podido identificar:

- Donde se pudo haber gastado tiempo innecesario (y transformado en costo)
- Grupos de actividades sin salida de valor agregado (desperdicio).

Para generar confianza dentro de la organización para una solución de rentabilidad, debe haber una alineación completa con la declaración de pérdidas y ganancias (P&L) en términos de ganancias netas totales. Esto significa que la rentabilidad neta de todos los elementos (productos, clientes) en la estructura debe sumar el beneficio reportado. Por lo tanto, el diseño de la solución debe incluir las siguientes dimensiones analíticas • Libro mayor general • Centro de costos (estructura funcional) • Procesos (cadena de valor) • Motores de costos • Productos • Clientes (estructura comercial) • Canal de ventas. Obtener control sobre el libro mayor es fundamental para una solución analítica de rentabilidad. Para calcular los costos de las actividades, y por lo tanto de los procesos en la cadena de valor, es esencial tener responsabilidades y una estructura funcional claramente identificada en el libro mayor. Cambiar la vista financiera y funcional a una vista orientada a procesos (cadena de valor) puede crear transparencia en todos los procesos. Aun así, las empresas aún pueden conciliar esta visión con las estructuras financieras establecidas para fines de informes fiscales y regulatorios. En un nivel alto, una solución de análisis de rentabilidad puede incluir estos pasos: 1. Asegurarse de que la estructura del libro mayor puede ofrecer agrupaciones de categorías de costos analíticos (o resúmenes de costos con comportamientos similares). Para hacer esto, las compañías agrupan las cuentas en categorías significativas. Por ejemplo, en lugar de examinar categorías individuales de costos (por ejemplo, tipos de salario), crean una cuenta analítica única para los costos de personal. Esta cuenta recolectaría todos los diferentes ítems de costos (por ejemplo, salarios, espacio de oficina, mobiliario, equipo) que el personal necesita para hacer su trabajo. 2. Identifique una estructura de centro de costo en la que cada centro de costo lleve los costos que consumen los recursos, llevando así todas las asignaciones internas a la fuente. 3. Identifique los pasos del proceso que se realizan dentro de cada centro de costo y calcule el costo. 4. Alinee los procesos principales con la cadena de valor a un alto nivel. Asigne pasos de proceso a cada subprocesso dentro de la jerarquía general del proceso. 5. Identifique los generadores de costos (por ejemplo, facturación, finalización de pedidos, almacenamiento mecanizado) y asigne el proceso correcto. 6. Asigne los factores de costo del proceso al producto o cliente que los consume. Los controladores (por ejemplo, pedidos de ventas, pedidos de compra, nuevos productos) se utilizan para medir el consumo de los procesos. El canal de ventas

determina el costo de ventas. En esta metodología, los costos asociados con las ventas y los procesos relacionados con la administración se remontan a las estructuras comerciales de la empresa. Luego, para rastrear estos costos a los productos, las compañías usan estadísticas de compra de clientes, registros de ventas reales y otros atributos comerciales (ejemplos: regiones, canales, género e ingresos).

Cuando las empresas están considerando adoptar una metodología de análisis de rentabilidad, necesitan comenzar ese viaje con las expectativas correctas. Enfoque por etapas. Este tipo de proyecto a menudo se lleva a cabo en etapas. El primer paso es estudiar cómo se gestiona el negocio, qué información se utiliza realmente para tomar decisiones comerciales importantes y el impacto de esas decisiones. Pregunte: "Si hubiera mejor información disponible, ¿cómo afectaría eso la calidad y la velocidad de la toma de decisiones?" El siguiente paso es ejecutar un proyecto de prueba de concepto en un área bien entendida del negocio, con la intención de demostrar el impacto de la solución de soporte de decisiones. Cada uno de estos dos primeros pasos debe durar, como máximo, tres meses. Después de socializar la prueba de concepto y probar el enfoque, puede comenzar la fase de implementación y construcción. Con demasiada frecuencia, la capacitación se deja hasta después de la implementación o se corta debido a razones presupuestarias o de programación. Un mejor enfoque es considerar incluir capacitación después de cada paso para las partes interesadas identificadas del negocio. Este momento tiene el beneficio adicional de aumentar la alineación de las partes interesadas y la disposición a cambiar. El valor total de la solución fluye de una mejor información que respalde una toma de decisiones más informada. Abordar la mala calidad de los datos y la transparencia de los costos, este suele ser el obstáculo más grande y debe abordarse durante la etapa de diseño. Las empresas deben determinar la información que desean de la solución y luego asegurarse de tener los datos necesarios. Por ejemplo, si una empresa quiere saber cuáles de sus regiones son rentables, debe capturar no solo qué productos compran los clientes sino también el código postal en el que viven los clientes. La solución de problemas de calidad de datos es crítica para la transparencia de costos. Si las personas no pueden creer los números que se les presentan, no respaldarán las decisiones basadas en esos números. Sin embargo, una vez que una empresa puede mostrar claramente cómo se rastrean los costos a un proceso, cliente

o producto, se puede superar ese obstáculo cultural. Levantamiento pesado al principio. El trabajo duro en la implementación del sistema ocurre al principio, durante el diseño. Si la solución está bien estructurada, generalmente se ejecuta sola. En ese punto, las empresas pueden centrarse en analizar los resultados en lugar de simplemente recopilar datos. El análisis de rentabilidad puede permitir a las empresas: comprender sus verdaderos costos y estructura de rentabilidad, mejorando así su toma de decisiones y una gestión empresarial proactiva. Obtenga mayor transparencia en la agenda de costos de la empresa, desalentando el pensamiento contraproducente y en silos y reduciendo la administración de silos. Mejore alguna medición de costos y ganancias, y por lo tanto gestione mejor sus agendas de costos y ganancias. Responda con mayor agilidad a los cambios ambientales y de paradigma empresarial (en todas las unidades de negocio o en todas las geografías). Destine recursos en toda la empresa para impulsar la creación de valor. Reevaluar su cadena de valor y modelo de negocio, obteniendo conocimientos estratégicos para tener éxito en un clima empresarial incierto y volátil. Averigüe qué hacer con productos no rentables, incluida la reelaboración de la configuración de la mezcla de productos. Concéntrese en cómo "empaquetar" la oferta de productos para aprovechar al máximo la cadena de valor. Afine su oferta de clientes, establezca o restablezca sus estrategias de cliente en función del comportamiento de compra y el consumo de recursos. Utilice las diferentes dimensiones de su modelo de negocio para ejecutar una segmentación de clientes multidimensional efectiva.

A medida que se intensifican los desafíos comerciales y las presiones competitivas que enfrentan las empresas en todo el mundo, también lo hace la importancia de comprender la rentabilidad de los productos, servicios y clientes. Creemos que esta comprensión es un diferenciador significativo. La metodología y solución de análisis de rentabilidad que proponemos puede ayudar a las empresas a definir la rentabilidad a nivel de producto, servicio y cliente. Además, el consumo de procesos y recursos empresariales será transparente para los responsables de la toma de decisiones. Estas capacidades de análisis de rentabilidad pueden brindar a los líderes empresariales lo que necesitan para tomar decisiones efectivas. Los datos detallados y oportunos sobre sus márgenes netos los ayudarán a adaptar las ofertas y establecer precios

competitivos para los clientes. Además, las organizaciones pueden identificar a los clientes que están disminuyendo el margen neto de la empresa y levantar una bandera roja si el abandono entre las categorías de clientes más rentables de la empresa está erosionando el resultado final. Mediante el uso de esta metodología, las empresas pueden comprender mejor su estructura de costos y los impulsores de la causa raíz, lo que les permite distinguir entre el producto, el servicio y los costos del cliente. Estas ideas sobre las interacciones de costos pueden hacer posible crear la estructura de costos completa del negocio. Con este conocimiento y capacidad oportunos, las empresas pueden estar mejor posicionadas para comprender la rentabilidad de su modelo de negocio y tomar los pasos necesarios para administrar y mantener su agenda de crecimiento. Sobre los autores David A.

Esta investigación se basa lógicamente porque utiliza el conocimiento y las teorías de planificación estratégica establecidas y examinadas por diferentes autores en el pasado para evaluar la viabilidad técnica en un campo en particular. (Como las áreas comerciales), métodos que se utilizan como pautas. Actualmente estoy trabajando en investigaciones futuras y brindando una variedad de posibles conocimientos sobre cómo evaluar la planificación estratégica, incluidas las recomendaciones para agregar nuevas herramientas de investigación para guiar las entrevistas y la investigación. Además, debido a la aplicación de la teoría, esta planificación estratégica e investigación científica es importante en la práctica, lo que ayudará a las empresas a analizar para formular estrategias y planes de acción para gestionar eficazmente la eficiencia de manera sostenible al definir nuevas estrategias que tendrán efectos notables. Excepcional para mí, mejorar las ganancias.

Problema

¿Qué efecto produce un planeamiento estratégico en la rentabilidad de la empresa RAD CHEMICAL E.I.R.L., en el período 2018-2019?

Hipótesis

Un planeamiento estratégico aumentará la rentabilidad de la empresa RAD CHEMICAL E.I.R.L., en el período 2018-2019.

Objetivos:**Objetivo general**

Elaborar un planeamiento estratégico para aumentar la rentabilidad de la empresa RAD CHEMICAL E.I.R.L., en el período 2018-2019,

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la rentabilidad actual.
- Reformular su direccionamiento estratégico.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa.
- Planificar estrategias organizacionales y establecer un mapa estratégico.
- Estimar valorativamente el posible impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa.

II. MÉTODO

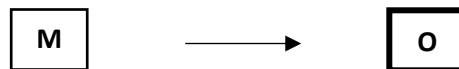
2.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación

2.1.1. Tipo de estudio

Es una lección aplicada, porque el conocimiento teórico sobre la planificación estratégica y los métodos de investigación científica se pueden utilizar para proporcionar soluciones a los problemas reales de las empresas estudiadas. Al mismo tiempo, este es un estudio descriptivo porque solo tiene como objetivo detectar el comportamiento de variaciones internas y externas sin engañarlo; mientras que la sección transversal se debe a que la información solo se ingresa una vez y se explica o analiza.

2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño del estudio es simple y descriptivo porque considera solo la relación directa entre la variable M independiente (Planeamiento estratégico) y la O independiente (rentabilidad).



M: Planeamiento estratégico en la gestión empresarial.

O: Rentabilidad.

2.2. Operacionalización de variables

Identificación de Variables

Variable independiente, cualitativa: Planeación Estratégica: Contribuir y establecer las decisiones de la compañía con respecto a sus actividades ambientales y económicas, establecer objetivos y líneas estratégicas de métodos de gestión para mejorar continuamente la calidad y la rentabilidad, Mide analizando tu misión, visión y resultados de las matrices FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, Gran Estrategia y Balanced Scorecard, (D´ALESSIO, 2016)

Variable dependiente, cuantitativa: Rentabilidad: Se pueden tomar medidas para evaluar las ganancias de la empresa en función de una venta, activo o nivel de inversión del propietario, medida por porcentaje de resultado de los Márgenes de Utilidad Bruta, Operativa y Neta (GITMAN & ZUTTER, 2013).

Tabla 1

Operacionalización de variables, Trujillo, 2018.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Método que facilita la toma de decisiones para establecer el alcance de la sociedad de gestión y una ruta estratégica como una forma de seguir la mejora constante de la calidad y rentabilidad. (D'Alessio, 2016)	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, Debilidades, 	Nominal
		Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Posicionamiento Integrado ✓ Fuerte: <2,5; ✓ Débil,> 2,5;	Ordinal
		Matriz Evaluación de Factores externos (MEFE)	Posicionamiento externo ✓ Fuerte: <2,5; ✓ Débil,> 2,5;	Ordinal
		Matriz Interna, Externa (IE)	<ul style="list-style-type: none"> (3,0 <x<4,0): Cuadrante 1, 2 y 4 de clase, aumentar el cuerpo (2,0 <x<2,99) en Cuadrante 3, 4 y 5, sostener y mantener; 	Ordinal
		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> Agresivo; Conservantes, Defensa, Competitivo, 	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de mercado. Competitividad de precios. Posición Financiera. La calidad del producto. Lealtad de los clientes. 	Ordinal
		Matriz de la Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none"> Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno. Cuadrante 2: Falta de competitividad. Cuadrante 3: Baja competitividad. Cuadrante 4: Competitivo, falta de mercado. 	Ordinal
		Balanced Scorecard	Estrategias	Nominal
Rentabilidad	Como un beneficio para la empresa evalúa respecto a las ventas, o una buena propiedad de grado de inversión (Gitman y otros, 2013)	Términos porcentuales que compara la utilidad con un aporte de fondos.	$M, U, Bruta = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Razón
			$M, U, Operat = \frac{U, Operativa}{\text{Ventas}} \times 100$	
			$M, U, Neta = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

La población se compone de RAD Chemical Committee E.I.R.L., en 2018, la muestra consta de un comité estratégico compuesto por 3 ejecutivos de alto nivel en la empresa, excluidos aquellos que no han completado las tareas, unidad de análisis por miembro del comité estratégico.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para mencionar uno de los objetivos específicos, se utilizaron la tecnología y las herramientas correspondientes, las herramientas desarrolladas por el autor como guías de entrevistas y cuestionarios han sido verificadas por el juicio de expertos; las herramientas restantes han sido verificadas por marcos teóricos.

Con el fin de diagnosticar la rentabilidad de la organización de investigación, se realizó una revisión escrita del estado financiero de la compañía, un resumen de los ingresos y gastos, y un análisis longitudinal y horizontal, en una hoja de Excel.

Al investigar y entrevistar al comité de estrategia, se redefinió la dirección estratégica, se le hizo al Comité de Estrategia una serie de preguntas clave que afectaron la misión y visión propuestas. Estas preguntas se verificaron en la pendiente como una herramienta en el archivo adjunto (C11: Guía de entrevista para el accesorio del instrumento). Por otro lado, al hacer una lluvia de ideas sobre una variedad de valores comerciales, se seleccionó el valor de la organización que refleja los métodos de trabajo propios de la empresa. Su elección se basó en la evaluación de los semáforos, de modo que el comité de estrategia decidió elegir la información más importante.

Para realizar un análisis estratégico de la empresa, la entrevista se utiliza nuevamente como una técnica, utilizada directamente en el comité de estrategia, que ha sido previamente capacitado por investigadores en varias matrices y puede responder preguntas relacionadas con esto (C11: Guía de entrevista del anexo de instrumentos) para desarrollar una variedad de matrices de planificación estratégica; primero, el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) -Anexo C.7, la suma de la matriz

MEFI (Matriz de Evaluación de Fuerzas Internas) -Anexo C.3 Y MEFE (Matriz de Evaluación de Fuerzas Externas) -Anexo C.1, para determinar la importancia de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa de manera evaluativa, de esta manera, el comité de estrategia primero propuso una serie de aspectos que se consideraron internos y externos, y luego se seleccionaron como las ventajas o desventajas del campo interno, las oportunidades o amenazas del campo externo, y luego por el mismo comité, los clasifique de acuerdo con su alcance de influencia y estime cual es el más relevante para aquellos que implican efectos obvios, ignorando así los efectos sin importancia.

De esta manera, podemos obtener con precisión un conjunto de aspectos internos y externos, después de que las matrices MEFI y MEFE puedan procesar correctamente esta información, estas matrices requieren 5 aspectos de cada parte del FODA como entrada, a saber, las 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas identificadas en el paso anterior, pero el Comité de Estrategia realizó sus propias evaluaciones, intervino, evaluó los pesos de cada persona y luego dio un valor promedio, debe especificarse que la suma de todos los aspectos internos y externos debe ser 1, por lo que la suma se especificó para el comité, en otras palabras, el valor inicial de cada aspecto es 0,10, y puede modificarse de acuerdo con sus criterios de importancia para afectar otro aspecto. Por lo tanto, para continuar usando este método, la segunda parte de cada matriz necesita ser clasificada, y la clasificación no puede ser obtenida en base al valor promedio, pero en base a la consideración de que estas matrices tienen limitaciones de valor. De esta manera, el comité tomó un voto mayoritario para tomar medidas 3-4 contra fortalezas / oportunidades y 1-2 contra debilidades / amenazas.

Luego, se desarrolló la Matriz Interna - Externa (IE), que se convirtió en una representación gráfica de los valores globales encontrados en las matrices EFI y EFE (Anexo C.5), estas matrices colocaron marcadores en una de ellas para indicar lo que la empresa debe considerar los 9 cuadrantes de acciones estratégicas, como inversión y crecimiento, mantenimiento o desinversión, en este caso, la empresa se encuentra en el cuadrante V, indicando métodos de

trabajo de retención y mantenimiento, pero no descarta la mejora continua y la optimización de muchos procesos internos. Realicé una investigación continua utilizando la Matriz de Posicionamiento Estratégico Y Evaluación de la Acción (PEYEA), que evalúa las acciones de la compañía en el mercado desde una variedad de aspectos, y el comité estratégico evalúa y llega a un consenso sobre la Fortaleza Financiera (FF), la Estabilidad del Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC) y la Fuerza de la Industria (FI), con énfasis en evaluar FF y FI (peor) a +6 (mejor) entre +1, y EE y VC en -1 (mejor) Y entre -6 (peor). El resultado del análisis es que se refleja el gráfico compuesto por cuatro cuadrantes, que son guiados por los ejes X e Y, respectivamente, El valor tomado en el eje X es un reflejo de la suma del promedio global de EE y FI, y el valor asignado al eje Y es el resultado del promedio global de la suma de VC y FF, en el caso de evaluación de la compañía, el vector se ubica en el primer cuadrante correspondiente al comportamiento de ataque, lo que le permitirá usar su poder interno para ubicarse en el entorno.

Matriz de Perfil Competitivo (Anexo C.2) continúa el estudio, que muestra la comparación de la situación de la empresa investigada con su competitividad directa en el mercado, a partir de la cual se puede concluir que la empresa evaluada está al mismo nivel que la empresa. Sin embargo, la investigación sobre este método es excelente en áreas que necesitan mejoras. Los resultados de esta matriz son obtenidos por el Comité de Estrategia, que selecciona un valor promedio bajo el peso de cada factor clave de éxito y selecciona la evaluación de calificación por mayoría simple, cabe señalar que la empresa representativa competitiva, a excepción de la participación del Comité de Estrategia. El investigador también actúa como un "cliente espía", recolectando información posible de la competencia y agregando sus observaciones como una evaluación en las elecciones.

El estudio continúa implementando la Matriz de Gran Estrategia (GE) -Anexo C.6, que muestra un gráfico de cuatro cuadrantes, donde tienen características definidas, y la compañía ha sido evaluada de varias maneras para verificar en qué cuadrante, cada característica se superpone. Antes de esto, el comité de estrategia siempre hacía una elección mayoritaria para cada característica. El

resultado final fue que la compañía tenía una mayor similitud con el segundo cuadrante, lo que reflejaba el rápido crecimiento del mercado y su posición competitiva, el eslabón débil de esto se explica por la falta de uso del poder interno de la organización.

En la etapa final de la planificación estratégica, se aplicó el método de cuadro de mando integral, que a su vez contribuyó al establecimiento de un mapa estratégico que definió la estrategia corporativa y sus respectivos indicadores y planes a seguir en esta etapa. Se completa con la mejora de la matriz FODA, que puede aclarar una serie de estrategias basadas en las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que se muestran en las matrices MEFI y MEFE, y finalmente cubre y complementa las estrategias que se muestran en el mapa estratégico.

En resumen, el método para formular la matriz de planificación estratégica es convocar un comité estratégico, y los investigadores profesionales en el tema desarrollan conjuntamente la matriz propuesta; luego, los investigadores tabulan el promedio. Las metas, los objetivos, las estrategias y los planes de acción se determinan con base en los resultados de la matriz, en estos aspectos, el comité de expertos se utiliza nuevamente. Este método es primero una lluvia de ideas en todos los aspectos y luego prioriza las ideas.

Para evaluar el impacto del plan de acción y la estrategia propuestos en la rentabilidad económica del plan estratégico, se le pide al grupo de expertos que evalúe cualitativa y cuantitativamente su impacto en la rentabilidad de la propuesta del Plan Estratégico.

2.5. Métodos de análisis de datos

En el nivel descriptivo, los datos obtenidos de las variables problemáticas se procesan en una tabla de contingencia de acuerdo con el tipo de datos que indican, y se representan en la matriz de planificación estratégica respectiva para ser analizados de la misma manera, como estudio de diseño descriptivo, el análisis de inferencia no es necesario.

2.6. Aspectos éticos

Los investigadores acuerdan respetar la precisión de los resultados, la confiabilidad de los datos proporcionados por la compañía y la identidad de las personas involucradas en la investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de la rentabilidad actual

Para realizar un análisis de rentabilidad nos resumimos a observar los indicadores de rentabilidad de la empresa en los periodos 2016 y 2017.

Tabla 2

Indicadores de Rentabilidad, Rad Chemical E.I.R.L., 2016-17.

ASPECTOS	2016	2017	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	55 200	60 720,	5 520,
Costo de producto vendido (S/.)	29 630,	30 850	1 220,
UTILIDAD BRUTA (S/.)	25 570,	29 870,	4 300,
Gastos de administración (S/.)	17 270,	17 960,	690
Gastos de ventas (S/.)	3 870,	4 750,	880,
UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)	4 430,	7 160,	2 730,
Intereses (S/.)	0,	0,	0
Provisión para impuestos (S/.)	1 329,	2 148	819,
UTILIDAD NETA (S/.)	3 101	5 012	1 911,
Margen de utilidad bruta	46,32%	49,19%	2,87%
Margen	8,03%	11,79%	3,76%
Margen de utilidad	5,62%	8,25%	2,63%
Margen de beneficio neto de la industria	15,3%		

Fuente: Anexos Tablas 3, 4 y 5, Análisis Vertical/Horizontal y Resumen de Ingresos y Gastos, Rad Chemical E.I.R.L.

En la tabla 2, el margen de utilidad bruta aumentó un 2,87%, lo que refleja el aumento de los ingresos sin pagos regulares y las ventas realizadas. El margen de utilidad operacional aumentó en 3,76%, lo que refleja directamente la capacidad de generar ingresos en comparación con los gastos involucrados en el producto, y muestra un aumento ligeramente significativo, lo que indica que, a nivel operativo, los recursos de la compañía se utilizan mejor. Finalmente, el margen de utilidad neta aumentó en un 2,63%, lo que indica que la empresa progresó en el primer año. Sin embargo, la rentabilidad mostrada en 2016 es mucho más baja que el promedio de la industria, que es de aproximadamente 15,3% (Figura 1 en el Anexo N ° 19), lo que significa que la compañía no generó suficientes ingresos para sobrevivir en la industria.

3.2. Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica de la compañía comienza con el proceso de reconstrucción de la base, en este caso, la misión, la visión y los valores serán confirmados por el comité de estrategia. Antes de esto, se deben tomar las siguientes decisiones:

Misión

Tabla 6

Resumen de criterios de misión corporativa, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

PREGUNTA	RESPUESTA GENERAL
¿Quién eres como empresa?	Es una empresa comercializadora que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
¿Qué busca su empresa?	Busca ser la distribuidora más conveniente y confiable.
¿Qué hace tu empresa?	Comercializa productos a precios bajos
¿Dónde está creciendo tu empresa?	En la región La Libertad.
¿Por qué su empresa realiza sus actividades?	Porque buscamos cubrir las necesidades de consumo.
¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes.

Fuente: Anexos Tabla N° 7, Criterios de misión corporativa Comité Estratégico, Rad Chemical E.I.R.L.

Los resultados del consenso del Comité de Estrategia se muestran en la tabla adjunta N° 7, Las siguientes son nuestras tareas establecidas:

"Rad Chemical E.I.R.L." "Esta es una empresa de marketing que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de consumo masivo, se esfuerza por proporcionar productos confiables y de bajo costo para el mercado en el área de La Libertad, y se compromete a mejorar el nivel académico de los clientes, "

La visión también se desarrolló con el Comité de Estrategia, que seleccionó sus aspectos principales en la Tabla N°9 del anexo.

Tabla 8

Resumen de criterios visión corporativa, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen ideal de tu negocio?	La compañía crecerá bajo la aceptación general del mercado,
¿Qué pasará con su empresa en el futuro?	El objetivo es convertirse en una empresa con reconocida credibilidad y calidad,
¿Qué plan tiene su empresa para el futuro?	Proporcionar más tipos de productos,
¿Qué actividades puede realizar su empresa en el futuro?	Distribución en general de línea hogar y empresarial

Fuente: Anexos Tabla N° 9, Criterios de visión corporativa Comité Estratégico, Rad Chemical E.I.R.L.

Visión enunciada:

“Al 2020, la empresa Rad Chemical E.I.R.L., será reconocida como una de las distribuidoras de mayor prestigio y calidad a nivel nacional en el campo de la distribución a nivel industrial”

Valores institucionales:

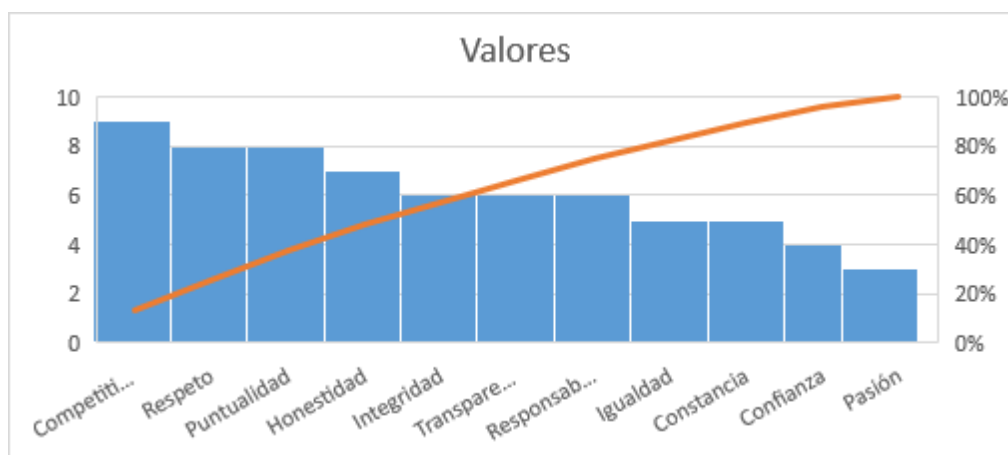


Figura 1: Gráfico de elección de Valores Institucionales, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Fuente: Anexos Tabla N°10, Elección de valores institucionales, Rad Chemical E.I.R.L.

Entre los 11 valores comerciales evaluados por el Comité de Estrategia de Servicio, Rad Chemical E.I.R.L., seleccionó los siguientes cuatro elementos: honestidad, respeto, puntualidad y competitividad, que se definen de la siguiente manera:

Basado en la integridad:

Es un acto de integridad y honestidad, que lleva a las personas a cumplir con las normas y compromisos, y a seguir la verdad, que representa la sinceridad y la correspondencia entre lo que hacen, sus pensamientos o lo que dicen.

Respeto:

Parte de la capacidad de no violar el espacio y los derechos de los demás. Se puede ver que no importa en qué categoría se enfoque la empresa, todos sus miembros necesitan el respeto de los demás.

Puntualidad:

El compromiso asumido es implementar los diversos acuerdos establecidos en el momento adecuado para satisfacer a todas las partes interesadas.

Competitividad:

Promueve la calidad del negocio a un nivel cada vez mayor para cumplir y superar a los competidores, incluida la actualización y el análisis constante de nuevas estrategias.

3.3. Análisis estratégico de la empresa

Dado que se utiliza la matriz FODA, se realizó el siguiente análisis estratégico porque es el método más directo para detectar factores internos y externos que pueden afectar a la empresa para distribuirla y analizarla adecuadamente. El Comité de Estrategia se propuso elegir entre todos los factores seleccionados en la siguiente figura, dando un valor de calificación acumulada de 1 a 3 para cada aspecto, nosotros tabla N°11 ubicada en anexos.

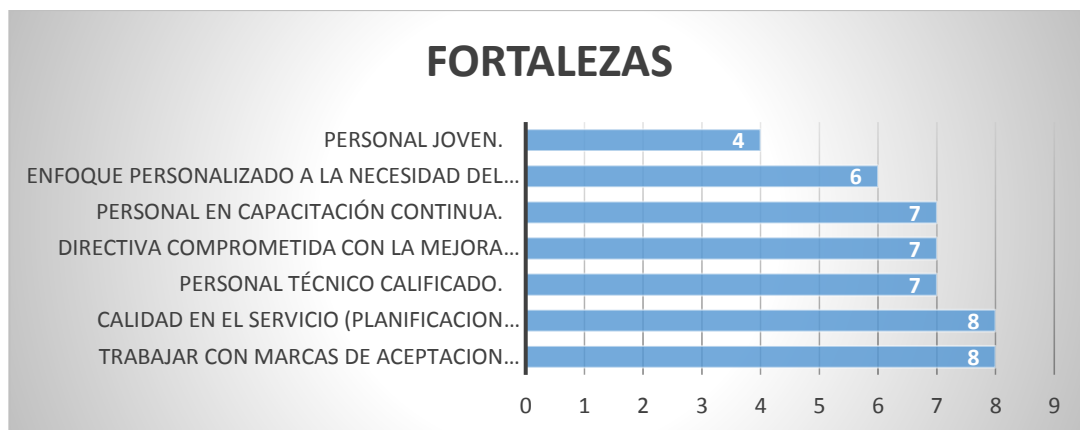


Figura 2. Fortalezas, Rad Chemical E.I.R.L., 2018

Fuente: Anexos Tabla N° 11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Rad Chemical E.I.R.L.

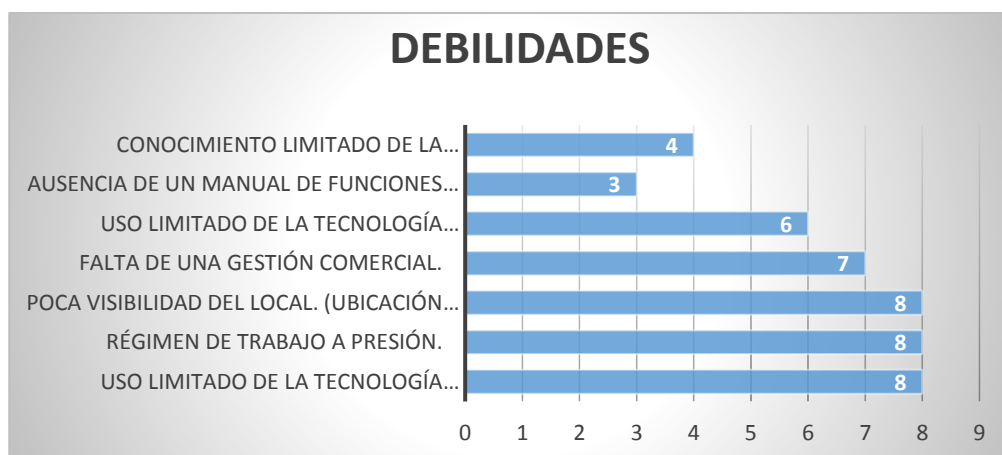


Figura 3. Debilidades, Rad Chemical E.I.R.L., 2018,

Fuente: Anexos Tabla N° 11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Rad Chemical E.I.R.L.



Figura 4. Oportunidades, Rad Chemical E.I.R.L., 2018,

Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Tabla N°12, Resumen de Sustento, Rad Chemical E.I.R.L.

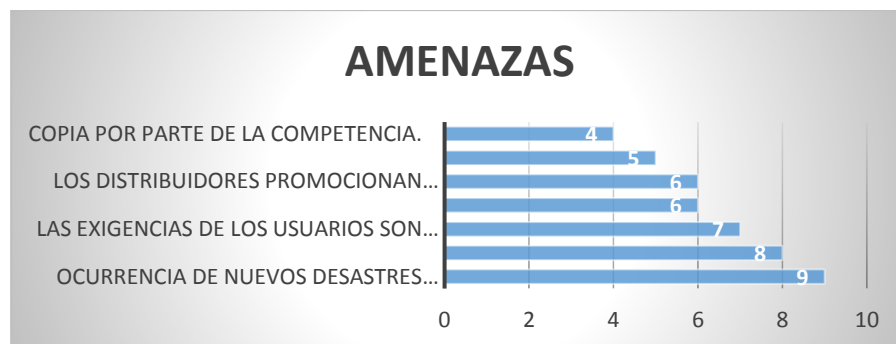


Figura 5. Amenazas, Rad Chemical E.I.R.L., 2018,

Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Tabla N° 5, Resumen de Sustento, Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 12

Resumen de sustento, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE
OPORTUNIDADES	
Mercado creciente de consumo	Debido al crecimiento del comercio mayorista (3,51%) y minorista (3,55%), el sector empresarial aumentó en 2,52% en agosto de este año. Sin embargo, el volumen de ventas y mantenimiento de automóviles disminuyó (-6,40%), desde agosto de este año, la industria ha mantenido un buen impulso de crecimiento por 16° mes consecutivo (15 OCTUBRE-ANDINA)
Temporadas de mayor demanda	"Por lo general, en un año económico, hay ciclos de prosperidad y depresión, especialmente el consumo, y hay varios factores que aumentan la demanda en el mes de diciembre", los empleados que están conectados a diferentes entidades recibirán bonos de Navidad y bonos de Navidad. Además, después de un año de arduo trabajo, las personas pueden tomar vacaciones" (Diciembre 2010 - UN)
Uso de internet y redes sociales	El medio ideal para la comunicación publicitaria, las redes sociales se consideran el medio ideal para la comunicación publicitaria, 67% en el área urbana de Perú; 64% en Lima y 71% en la empresa; y la red social de la compañía se encuentran entre las 5.0 principales compañías del país, con 4,100 en Internet, (Hábitos, uso y actitud de la empresa IPSOS-2016 hacia Internet, la Web y las redes sociales)
AMENAZAS	
Ocurrencia de nuevos desastres naturales	En circunstancias normales, respeto a la iniciativa privada y otras garantías financieras, sin embargo, los terremotos, las epidemias o las lluvias e inundaciones de los ríos causadas por El Niño a lo largo de la costa no son eventos normales, en estos casos, se considera que el costo aumenta excesivamente, cambiando así la prioridad del gasto de las personas. En las últimas semanas, hemos visto cómo los altos precios han afectado a los diferentes mercados que se han convertido en mercados secundarios en emergencias. (Desastres naturales y libertad de precios, Comercio)

Competencia	El comercio minorista de Perú aumentó en un 3,15% en abril, debido al aumento de las ventas de alimentos y bebidas en supermercados, hipermercados y pequeños supermercados; también se utilizó para abrir nuevos lugares (Instituto Nacional de Estadística e Información INEI-Agencia Andina Publicar)
Escasez de productos	Según los informes de Agence France-Presse, en algunos supermercados de esa ciudad, algunos módulos de ventas no tienen productos, Para los trujillanos, encontrar verduras, frutas, productos lácteos, comestibles y otros productos en cestas domésticas básicas se ha vuelto cada vez más difícil, (marzo 2017)

Fuente: Anexos Tabla N°13, Sustento de aspectos externos, Rad Chemical E.I.R.L.

Después de tener aspectos internos / externos y seleccionar los 5 aspectos más importantes de cada aspecto, la evaluación de las matrices MEFI y MEFE

Tabla 14

Matriz EFI, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
Trabajar con marcas de aceptación nacional e internacional.	0,18	4	0,72
Calidad en el servicio (planificación Logística).	0,11	4	0,44
Personal técnico calificado.	0,07	3	0,21
Directiva comprometida con la mejora continua.	0,07	4	0,28
Personal en capacitación continua.	0,06	3	0,18
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,83
DEBILIDADES			
Uso limitado de la tecnología (diagnóstico)	0,06	2	0,12
Régimen de trabajo a presión.	0,07	2	0,14
Poca visibilidad del local (ubicación no estratégica).	0,15	1	0,15
Falta de una gestión comercial.	0,11	1	0,11
Uso limitado de la tecnología (Plataforma tecnológica)	0,12	1	0,12
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,64
TOTAL	1.	-	2,47

Fuente: Anexos Tabla N°15, Ponderación de factores internos, Rad Chemical E.I.R.L.

La tabla N° 14 Se muestran los resultados de la matriz MEFI y se aclara que la evaluación de diferentes pesos y clasificaciones se obtiene a través del consenso del Comité de Estrategia, que selecciona en la tabla adjunta N°15, Como se puede ver en los resultados de la tabla, la fortaleza interna de la compañía es relativamente débil, pero aun así, sus ventajas superan con creces sus desventajas, lo que le permite sobrevivir,

Tabla 16

Matriz EFE, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Mercado creciente de consumo.	0,15	4	0,60
Temporadas de mayor demanda.	0,09	2	0,18
Uso de internet y redes sociales.	0,12	4	0,48
Nuevos mercados	0,12	3	0,36
Necesidades de servicio personalizado.	0,10	3	0,30
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,92
AMENAZAS			
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0,13	2	0,26
Competencia.	0,07	2	0,14
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.	0,10	2	0,20
Escasez de producto.	0,04	3	0,12
Los distribuidores promocionan su servicio.	0,08	2	0,16
SUBTOTAL AMENAZAS			0,88
TOTAL	1.	-	2,80

Fuente: Anexos Tabla N°17, Ponderación de factores externos, Rad Chemical E.I.R.L.

La tabla N°16 Los resultados de la matriz MEFE se resumen de la misma manera que la última matriz. La selección conjunta de pesos y categorías se puede encontrar en la tabla adjunta N°17; además, se puede inferir de los resultados que la empresa está aprovechando las oportunidades y manejando completamente las amenazas de la industria, pero aun así, se debe trabajar más para aprovechar las oportunidades.

3.4. Planificación de estrategias organizacionales y establecimiento de mapa estratégico.

La planificación de estrategias se forja y avanza con los resultados del FODA, MEFI y MEFE, lo cual nos muestra a continuación la siguiente serie de matrices,

- **Matriz Interna – Externa**

Esta matriz de análisis de posición frente al mercado bebe directamente de las matrices MEFI y MEFE mostradas en las tablas N° 14 y N° 16, se muestra a continuación,

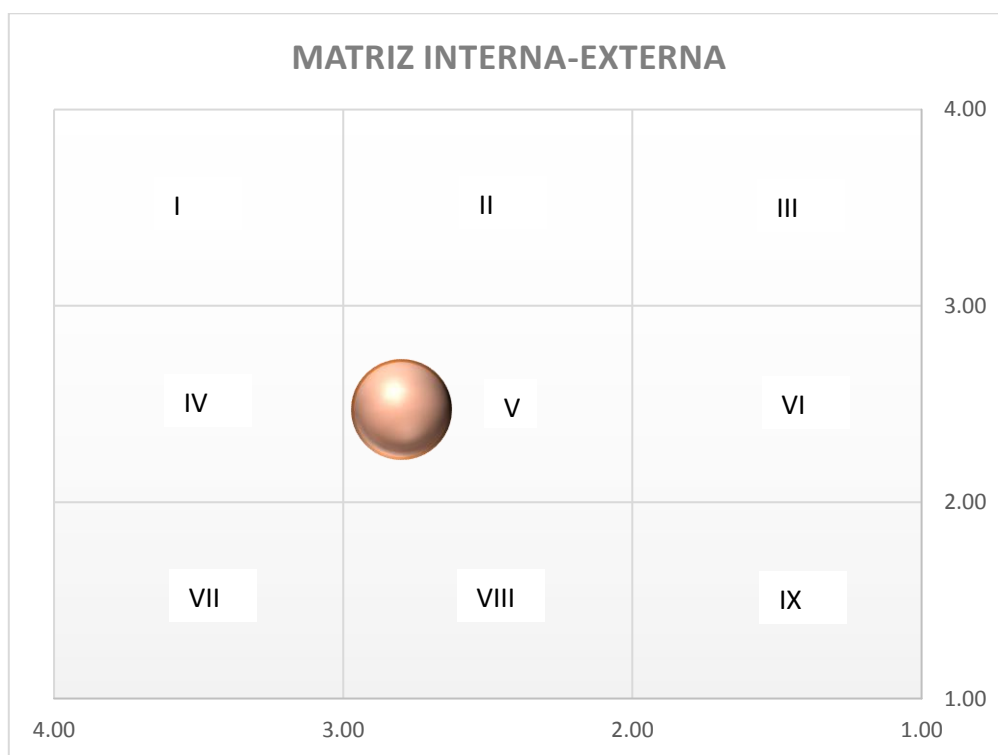


Figura 6: Matriz Interna-Externa, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Fuente: Tabla N° 14 Matriz EFI y N° 16 Matriz EFE, Rad Chemical E.I.R.L.

En la figura N°6 Puede ver en detalle la matriz en estudio: la matriz muestra que el círculo está principalmente en el cuadrante V, de acuerdo con esta teoría, el círculo debe estar en el estado "retener y mantener", por lo que debe tenerse en cuenta que la posición de la pelota se determina en la Tabla 14 y la Tabla 16. Los valores globales de las matrices MEFI y MEFE especificadas en la definición, donde el valor global de MEFI es 2,47 y está ubicado en el eje Y del gráfico, y el MEFE global de este valor es 2.80, está ubicado en el eje X del gráfico. La retención y el mantenimiento implican

que las operaciones actuales de la compañía son suficientes para que las ganancias sean justas, sin embargo, las opciones y las necesidades de mejora no se eliminan ni se rechazan.

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

La matriz tiene como objetivo evaluar las diferentes áreas que enfrenta la compañía en su entorno y la divide en fortaleza financiera, fortaleza de la industria, ventaja competitiva y estabilidad ambiental, que son áreas que el Comité de Estrategia valora.

Tabla 18

Matriz PEYEA I, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA					POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA				
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	VALOR				ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Solvencia	6	6	4	5	Cambio tecnológico	-4	-3	-4	-4
Apalancamiento	5	4	4	4	Tasa de inflación	-4	-2	-1	-2
Liquidez	5	5	5	5	Cambio en la demanda	-3	-3	-3	-3
Capital de trabajo	5	3	3	4	Presión competitiva	-4	-5	-4	-4
Riesgo empresarial implícito	1	1	4	2	Estabilidad política y social,	-4	-4	-4	-4
Flujo de caja	6	6	2	5	PROMEDIO				-3,5
PROMEDIO			4,2						
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	VALOR				FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Cuota de mercado	-1	-4	-3	-3	La riqueza y diversidad de insumos y proveedores,	5	5	5	5
Calidad del producto	-2	-3	-2	-2	Potencial de crecimiento	6	5	4	5
Lealtad del cliente	-3	-3	-3	-3	Conocimiento técnico	5	3	4	4
Control de proveedores y distribuidores	-1	-3	-4	-3	Productividad	3	3	3	3
Usar competitividad	-1	-2	-2	-2	Demanda	5	5	6	5
PROMEDIO			-2,5	Regulaciones del sector	4	4	4	4	
				PROMEDIO			4,4		

Fuente: Comité Estratégico, Rad Chemical E.I.R.L.

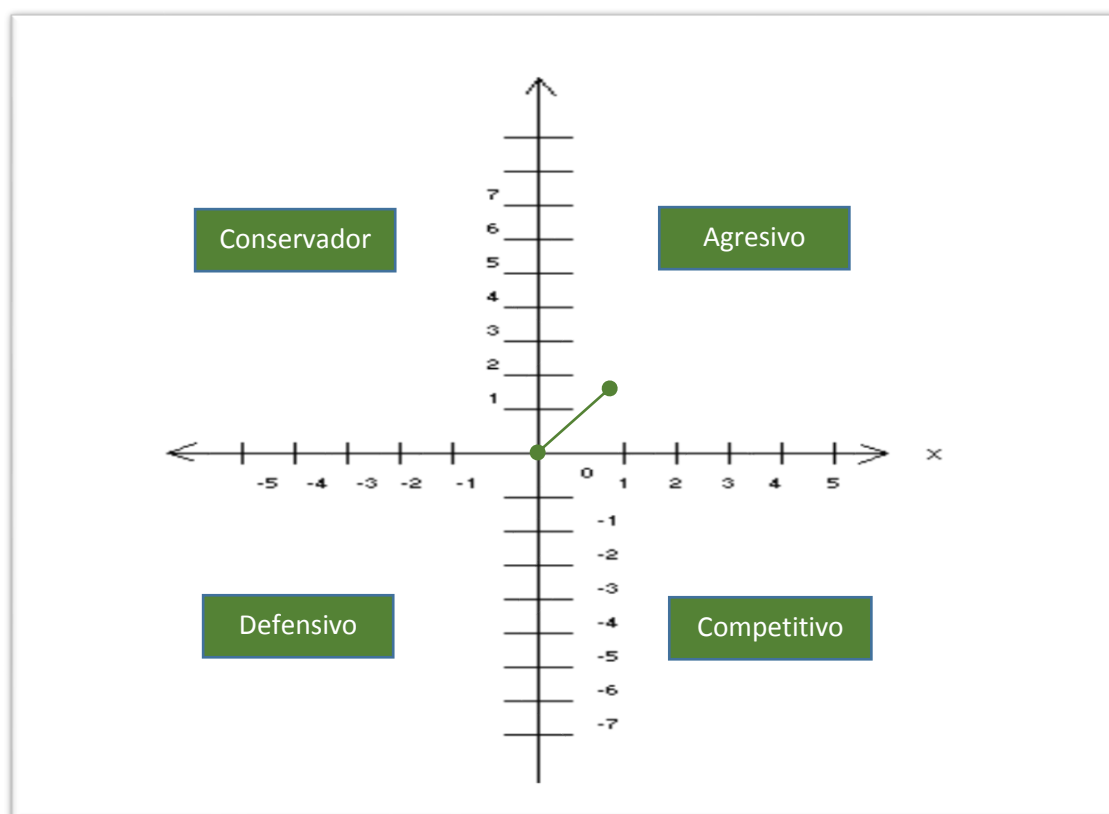


Figura 7. Matriz PEYEA II, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Fuente: Tabla N°11 Matriz PEYEA I, Rad Chemical E.I.R.L.

En la tabla N°18 podemos observar la primera parte de la matriz PEYEA donde Evaluamos aspectos específicos de Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE) y Fuerza de la Industria (FI), en los cuales el comité de estrategia evalúa y evalúa varios aspectos de FI y FI de acuerdo con las instrucciones del marco teórico FF, El puntaje es de +1 (peor) a +6 (mejor), y VC y EE se dan juntos de -6 (peor) a -1 (mejor). Después de eso, se obtiene el valor promedio de cada uno de los cuatro aspectos, es decir, el eje X establecido por la suma de los valores promedio de EE y FI, Obtenemos un resultado de 0,93, y el valor promedio de FF y VC en el eje Y se determina por la suma de Y y FI, no significa un índice de 1.6. Después de usar los ejes para representar los indicadores, indican que la dirección del vector que representa la estrategia que la compañía debe tomar es "positiva", lo que indica que la organización debe usar sus fortalezas internas para posicionarse con éxito en el entorno.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La siguiente matriz nos permite analizar efectivamente la posición de la empresa en el entorno de desarrollo en relación con su competencia directa y seleccionar factores de éxito de sus ventajas internas, como se muestra a continuación:

Tabla 19

Matriz MPC, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

					Rad Chemical					AMY Company					Gato coco						
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO				CALIFICACIÓN				CALIF POND	CALIFICACIÓN					CALIF POND	CALIFICACIÓN					CALIF POND,
					P1	P2	P3	T		P1	P2	P3	O4	T		P1	P2	P3	O4	T	
Comprometidos con la mejora continua	0,08	0,06	0,07	0,07	3	3	2	3	0,21	1	2	3	2	2	0,14	2	2	2	2	2	0,14
Calidad de servicio	0,20	0,15	0,14	0,16	4	4	4	4	0,65	3	2	1	3	3	0,49	2	4	3	4	4	0,65
Personal docente calificado	0,10	0,10	0,10	0,10	3	3	4	3	0,3	3	3	3	3	3	0,3	2	1	2	2	2	0,2
Innovación curricular	0,17	0,12	0,14	0,14	3	3	3	3	0,43	1	2	3	3	3	0,43	1	1	2	2	2	0,29
Profesores en formación continua	0,05	0,09	0,09	0,08	2	2	4	2	0,15	1	1	1	1	1	0,08	1	1	1	1	1	0,08
El horario del maestro	0,06	0,03	0,07	0,05	2	2	2	2	0,1	3	3	2	3	3	0,16	3	2	2	3	3	0,16
Tipo de trabajo (presión)	0,05	0,05	0,05	0,05	3	2	2	2	0,1	2	1	1	2	2	0,1	1	1	1	1	1	0,05
Publicidad	0,20	0,15	0,17	0,17	4	2	2	2	0,35	2	2	3	2	2	0,35	3	3	3	3	3	0,52
Gestión empresarial interna	0,08	0,09	0,12	0,10	1	2	2	2	0,2	3	2	1	3	3	0,3	2	2	2	2	2	0,2
El uso de la tecnología	0,05	0,09	0,07	0,07	1	1	1	1	0,07	2	2	2	2	2	0,14	4	3	3	3	3	0,21
TOTAL				1.					2,56					2,47					2,49		

Fuente: Comité Estratégico, Rad Chemical E.I.R.L.,

Las empresas como Astro y El principe son conocidas en la localidad por lo que se dedican a rubro de productos de limpieza, en este caso observamos que Rad Chemical E.I.R. Es ligeramente prominente frente a ellos debido a factores como la calidad del servicio y los empleados continuamente capacitados; sin embargo, esta barrera se puede superar en términos de uso de tecnología y publicidad. Dadas las condiciones de trabajo y los tipos de trabajo realizados, los factores restantes tienden a ser Estas empresas coexisten. El comité de estrategia, los

investigadores participaron en la reunión como opiniones adicionales al usar el método "cliente espía",

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz detalla las características de la empresa para posicionarla en un cuadrante estratégico definido, mostrando así su tipo de perfil para el mercado.

Tabla 20

Matriz GE I, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	P1	P2	P3	SI	NO
I	Concentración del mercado	NO	NO	SI		X
	Cambia tu ventaja competitiva	NO	NO	NO		X
	Recursos extra	SI	NO	NO		X
	El producto único lidera mercado y diversificación concéntrica	SI	SI	SI	X	
	Aventura activa	NO	SI	SI	X	
	TOTAL DE CARACTERÍSTICAS CUADRANTE I				2	3
II	Evalúe cuidadosamente su enfoque actual de mercado	SI	SI	SI	X	
	Falta de capacidad para competir en mercado en crecimiento	NO	NO	SI		X
	El mercado está creciendo rápidamente	NO	SI	SI	X	
	Falta de ventaja competitiva.	NO	NO	NO		X
	Aproveché al máximo el capital y el capital	SI	SI	SI	X	
	TOTAL DE CARÁCTERÍSTICAS CUADRANTE II				3	2
III	Lento crecimiento del mercado	NO	NO	NO		X
	Posición competitiva débil,	NO	NO	SI		X
	Restricciones de liquidez y flujo de caja	SI	NO	NO		X
	Reorganización constante y cambios operativos	SI	SI	SI	X	
	Falta de recursos, falta de gestión para obtener recursos	NO	NO	NO		X
	TOTAL DE CARACTERÍSTICAS CUADRANTE III				1	4
IV	Fuerte posición competitiva, pero el crecimiento del mercado es lento	NO	NO	NO		X
	Las ventajas de comenzar un plan de diversificación	SI	NO	SI	X	
	Altos niveles de flujo de caja y demanda de crecimiento interno limitada	SI	NO	NO		X
	Diversificación concéntrica, grupal o de nivel	NO	SI	NO		X
	Dispuesto a compartir riesgos y aprovechar oportunidades	SI	SI	SI	X	
	TOTAL DE CARACTERÍSTICAS CUADRANTE IV				2	3

Fuente: Comité Estratégico, Rad Chemical E.I.R.L

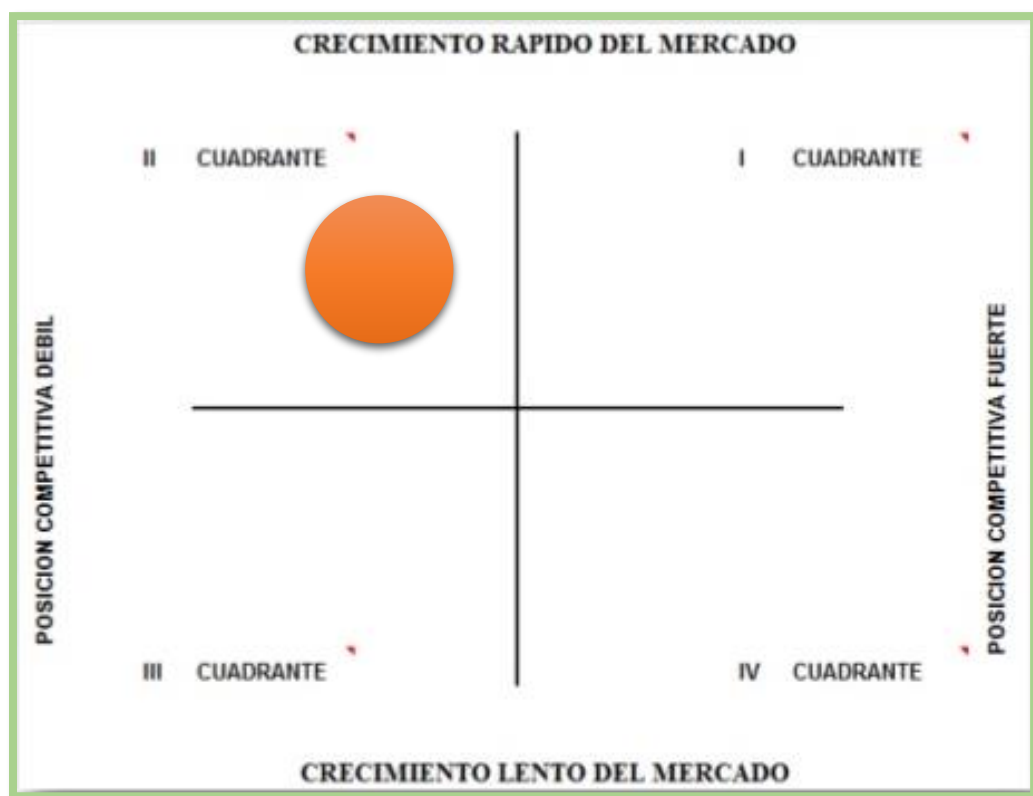


Figura 8. Matriz GE II, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Fuente: Tabla N°20 Matriz GE I, Rad Chemical E.I.R.L.

La figura N°8 muestra a Rad Chemical E.I.R.L., ubicado en el segundo cuadrante de la matriz de GE, que refleja su posición competitiva débil porque, como se muestra en matrices anteriores, no ha aprovechado plenamente el potencial de sus ventajas; sin embargo, se enfrenta a un rápido crecimiento del mercado si la empresa quiere ser significativa. Para crecer, debes usarlo.

- **Elaboración de Mapa Estratégico**

La preparación del mapa estratégico de la compañía se guía por métodos de planificación estratégica (como cuadros de mando equilibrados), que buscan equilibrar la organización enfocándose en las finanzas, los clientes, los procesos internos y las perspectivas de aprendizaje.

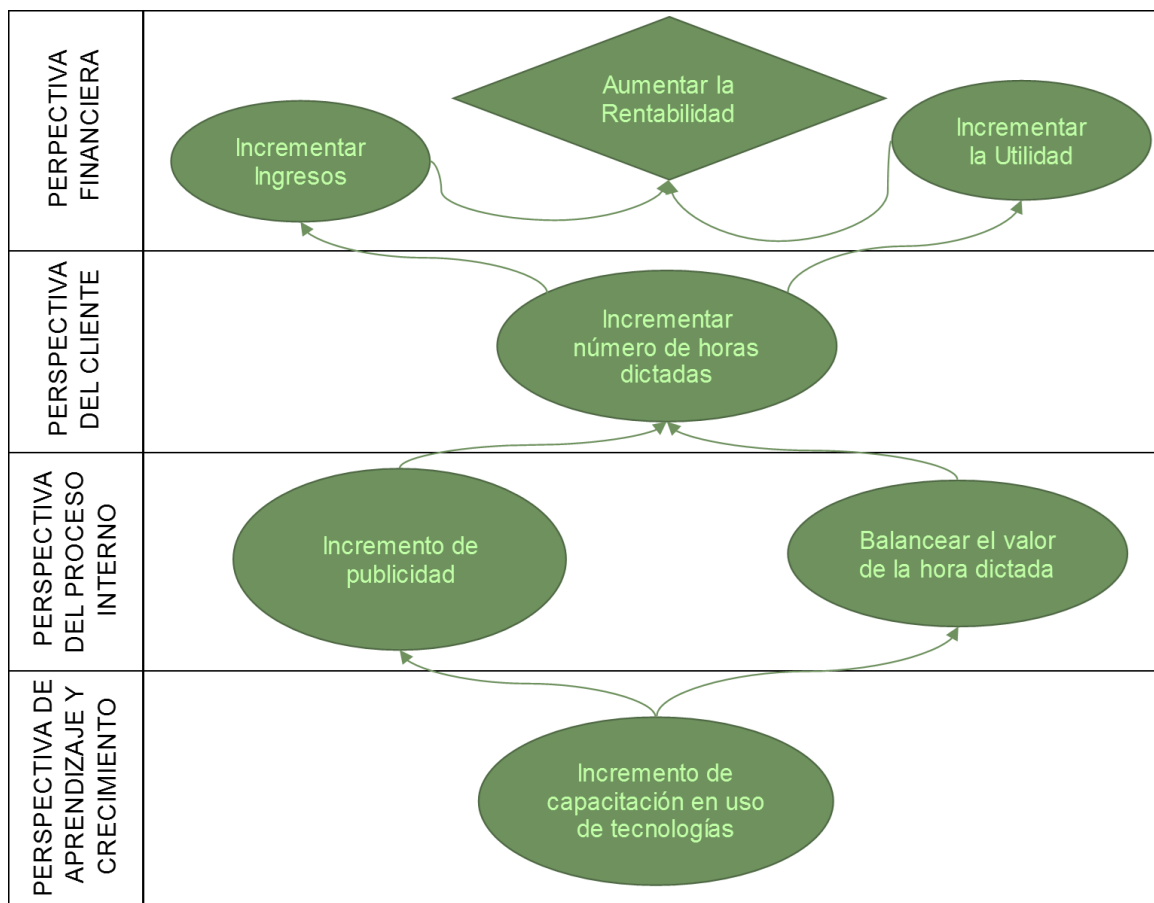


Figura 9. Propuesta de Mapa Estratégico. Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Fuente: Tabla N° 26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. Rad Chemical E.I.R.L.

La función principal del diagrama de estrategia que se muestra en la Figura N° 9 es mostrar con precisión las acciones relacionadas con las vistas anteriores. Después de eso, debemos especificar indicadores para que podamos monitorear el progreso de la empresa y centrarnos en estos objetivos.

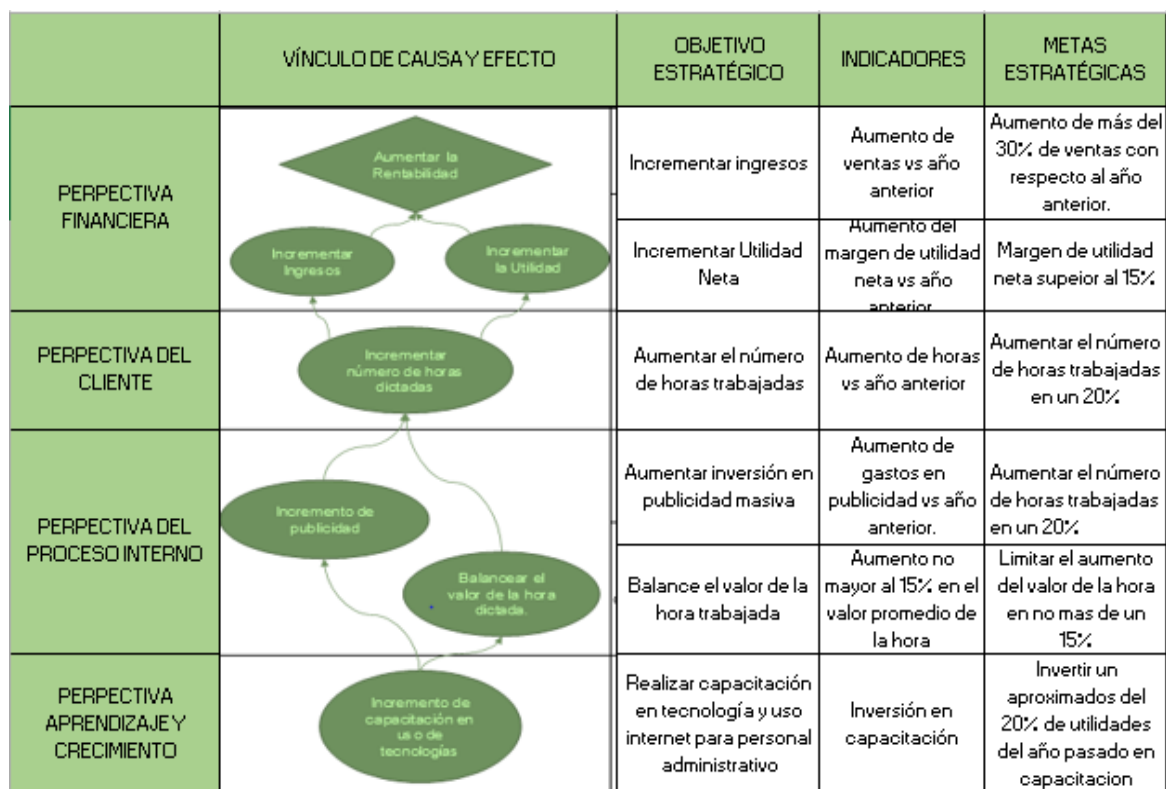


Figura 10. Despliegue de Estrategias y Metas. Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. Rad Chemical E.I.R.L.

Figura 10: Separando el mapa estratégico anterior, creando indicadores para los cuales debemos definir objetivos, y la empresa determinará las medidas necesarias para lograr los objetivos según corresponda.

Finalmente, después de crear los indicadores del mapa estratégico, continuaremos mostrando la relación entre estrategia y desarrollo y el impacto esperado en las ganancias. Estas estrategias tendrán un impacto en la próxima fase. Los objetivos de estas estrategias son:

En comparación con el año pasado, las ventas aumentaron en más del 30%.

Ventas se refiere al número de horas especificadas por año multiplicado por el valor promedio de horas que se determinará más adelante.

Margen de beneficio neto de más del 15%

El margen de beneficio neto significa todos los beneficios de ventas residuales después del ajuste de las operaciones, la administración y todos los impuestos.

Aumenta el número de horas especificado en un 20%,

La referencia para el aumento del 20% es el resultado del análisis de los resultados de ganancias basados en datos históricos de 2016 a 2017,

2016 horas: 1380 horas; ingresos: S /, 55200

2017 horas: 1518 horas; ingresos: S /, 60720

En 2017, obtuve $S /, 60720 - S /, 55200 = S /, 5520$ comenzó a partir de 2016, enfatizando que la diferencia en horas entre los dos años es que hay un aumento del 10% entre los dos, lo que significa que obtuve 138 horas el ingreso anterior.

Luego, mediante simples interrelaciones, aumente el número de horas (expresadas como 304 horas adicionales) en un 20%, puede obtener:

138 horas \rightarrow S /, 5520

304 horas \rightarrow S /, X

$X = S /, 12160$

Interpretado como:

$S / 60720 \rightarrow 100\%$

$S /, 12160 \rightarrow X\%$

$X = 20.03\%$

Por lo tanto, podemos deducir que desde 2017, un aumento del 20% en las horas de trabajo aumentará las ventas en el próximo período, que es solo una pequeña parte del aumento esperado en las ventas.

Aumentar el valor por hora en no más del 15%

El crecimiento de cualquier empresa depende de la cantidad de ganancias generadas por las actividades económicas, en este caso, las ventas dependen de la cantidad de productos vendidos. Pero aún depende de precio del producto correspondiente al gasto de ese producto. La calidad es uno de los siguientes marcos para calificar el aumento de precio de un producto o servicio: calidad, por las siguientes razones:

Revisión de especificaciones

Utiliza el proceso de mejora continua.

Contrato de personal especial

Consultar especificaciones

Capacitación del personal, etc.

Por lo tanto, la implementación de cualquiera de estas mejoras se considera una mejora en la calidad, y demuestra que el aumento en el valor es razonable, y luego usa la siguiente fórmula.

$$\text{Precio Final} = \frac{\text{Precio Actual}}{(1 - \text{Porcentaje de aumento deseado})}$$

En este caso, finalmente esperamos aumentar las ventas durante 2018-2019, y después de analizar el aumento de las horas de trabajo en el punto anterior, Buscamos entre el precio deseado para recibir un aumento significativo y el precio deseado no aumentó significativamente. Equilibrio teniendo en cuenta que este aumento de valor no debe superar el 15%, lo que aumenta considerablemente el valor de nuestros servicios.

$$\text{Precio Final} = \frac{S/,40}{(1 - 0,11)}$$

$$\text{Precio Final} = S/,45$$

Después del cálculo, se puede encontrar que el precio más adecuado es obtener el precio que contribuye al crecimiento de las ventas anuales, y no afectará significativamente su cambio. El valor más adecuado de este precio es 11%, que es significativamente más bajo que los 15 establecidos en la meta estratégica %.

Sin embargo, como todos sabemos, las reglas económicas de la oferta y la demanda estipulan que, en el caso del aumento de los precios, la demanda de servicios tendrá un impacto negativo, que se refleja en la siguiente figura:

2016 = S / , 40 = 1,380 horas de tiempo de trabajo,

2017 = S / , 40 = 1518 horas de trabajo,

El número de horas de trabajo entre los dos períodos ha aumentado en 138 horas. Este número más el número estimado de horas de trabajo (304 horas) de mejoras publicitarias dará como resultado:

138 horas + 304 horas = 444 horas extra

Por lo tanto, si el precio por hora sigue siendo S /, entonces 40 horas de trabajo serán:

$$1,518 \text{ horas} + 444 \text{ horas} = 1,962 \text{ horas},$$

Por lo tanto, sabe que el pronóstico obtenido al precio de S / 45 es de 1,822 horas de trabajo, y puede encontrar que el aumento de precio tiene un efecto negativo, reduciendo el número de horas de trabajo en 7.14%.

- **Aumento de gastos en publicidad,**

Uno de los pilares básicos del crecimiento de cualquier empresa es la popularidad de la publicidad y su intento de vender. En las empresas estudiadas, los costos de publicidad se reflejarán en las horas de trabajo, porque más publicidad equivale a más personas y más personas aportan más productos y horas de trabajo.

Gastos publicitarios en 2016: S /, 2980

Gastos publicitarios en 2017: S /, 3470

El cambio en los gastos de publicidad en el primer año aumentó S / de 490 a 138 horas de tiempo de trabajo en 2017, que es lo mismo que observamos en estrategias anteriores, creemos que el tiempo de aumento ideal para la próxima hora es 304 horas

$$S /, 490 \rightarrow 138 \text{ horas}$$

$$S /, x \rightarrow 304 \text{ horas}$$

$$x = S /, 1079$$

Por lo tanto, junto con el gasto en 2017 más el monto aproximado que debe incrementarse durante el período estimado, podemos concluir que el período estimado $S /, 3470 + S /, 1079 = S /, 4500$

- **Realizar capacitación en tecnología para el personal administrativo**

Para los costos de capacitación asumidos, nos referimos a los dos cursos técnicos y de Internet, que muestran que sus respectivos enlaces están relativamente estandarizados.

Curso de Formación en Informática-Universidad de Complutense-Madrid,
"Redes sociales y comunidades virtuales"

Costo: € 90 = S /, 330 ~ S /, 350,

Referencia: <http://clasesinformatica.ucm.es/course-social-networks.html>

Cursos de Tecnología y Comunicación-Universidad Católica del Perú

"Curso-taller de gestión de redes sociales"

Costo: S / 290,

Referencia: <http://www.pucp.edu.pe/course/management-social-networks-emprendedores/>

La compañía tiene 4 colaboradores, y el costo promedio del curso se multiplicará por 4 para cubrir el costo total de capacitación:

Costo máximo: S /, 350 x 4 personas = S /, 1385

Se observa que el límite presupuestario no supera el 20% del beneficio neto del año anterior,

Utilidad neta 2016 = S /, 7160

S /, 7160 → 100%

S /, 1385 → X%

X = 19,34%

Observamos que el costo no excede el 20% de la ganancia anterior, lo que lo hace factible.

3.5. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad.

Después del primer análisis de rentabilidad al comienzo de los resultados, y después de establecer todos los procesos de planificación estratégica, basados en la nueva estrategia, podemos predecir los resultados en función de los aspectos ocultos de la nueva estrategia.

Tabla 21

Aporte de las estrategias a la rentabilidad, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ESTRATEGIA	META ESTRATÉGICA	APORTE RENTABILIDAD
Aumentar los ingresos	En comparación con el año pasado, las ventas aumentaron en más del 30%.	Total ventas 2018-19: Nº Horas Trabajadas (1822 horas) x Valor Promedio de la Hora, (S/,45.) = S/,81 990. Año 2017 =S/,60 720. 2017 – (2018-19) = ~Aumento del 35%
Aumentar el beneficio neto	Margen de beneficio neto de más del 15%	Utilidad neta: $M, U, Neta = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times 100$ $M, U, Neta = \frac{S/,13734.}{S/,81990} \times 100 = 16,75\%$
Aumentar las horas de trabajo		2016 al 2017 + 10% horas = +138 horas = S/, 5 520. 2017 al 2018-19 +20% horas = +304 horas = S/,12 160.
Equilibrar las horas de trabajo para compensar los costos operativos	Aumentar las horas de trabajo en un 20%,	Tabulación: $Precio\ Final = \frac{S/,40}{(1 - 0,11)}$ $Precio\ Final = S/,45$
Aumentar la inversión en publicidad masiva	Límite el valor agregado por hora a no más del 15%	2016-2017 = +138 horas = +S/,490 invertidos, 2017-(2018-19) = +304 horas = + 1079 soles invertidos, Inversión 2017 = S/,3470+S/,1079= S/,4500
Capacitación técnica para personal administrativo	Aumento de los costos publicitarios.	Investigación de cursos: Internacional: 90€ ~ S/,330-S/,350 Nacional: S/,290 Asumiendo el costo máximo = S/,350 x 4 personas = S/,1385 Utilidad Neta 2017 = S/,7160 $S/,7160 \rightarrow 100\%$ $S/,1385 \rightarrow X\%$; X = 19,34%

Fuente: Figura 10. Elaboración propia, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Tabla 22

Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018-19
Nº de horas trabajadas (S/,)	1380	1518	1822
Valor promedio de la hora (S/,)	40.00	40.00	45.00
TOTAL DE VENTAS (S/,)	55 200	60 720	81 990
Pago trabajadores(S/,)	29 630	30 850	35 240
Pago de alquiler (S/,)	7 560	7 740	8 310
Pago de servicios (S/,)	4 210	4 720	5 440
Pago colaboradores (S/,)	5 500	5 500	5 500

Presupuesto de capacitación (S/.)	0	0	1 385
Pago publicidad (S/.)	2 980	3 470	4 500
Otros pagos (S/.)	890	1 280	2 550
TOTAL EGRESOS (S/.)	50 770	53 560	62 9150
UTILIDAD NETA (S/.)	4 430	7 160	19 075

Fuente: Área de contabilidad, Tabla N°21 Aportes de las estrategias a la rentabilidad, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

Tabla 23

Indicadores de Rentabilidad Proyectada, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	2016	2017	2018-2019	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	55 200	60 720	81 990	21 270
Costo de producto vendido (S/.)	29 630	30 850	35 240	4 390
UTILIDAD BRUTA (S/.)	25 570	29 870	46 750	16 880
Gastos de administración (S/.)	17 270	17 960	20 625	2 665
Gastos de ventas (S/.)	3 870	4 750	7 050	2 300
UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)	4 430	7 160	19 075	11 915
Intereses (S/.)	0	0	0	0
Provisión para impuestos (S/.)	1 3290	2 148	5 341	3 193
UTILIDAD NETA (S/.)	3 101	5 012	13 734	8 722

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	46,32%	49,19%	57,02%	7,83%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	8,03%	11,79%	23,27%	11,48%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	5,62%	8,25%	16,75%	8,5%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR	15,3%			

Fuente: Tabla N°22 Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Anexos Tabla N°24 y N°25, Análisis Vertical/Horizontal Proyectado, Rad Chemical E.I.R.L.

En la tabla N°23 Finalmente, se observó un cambio en la rentabilidad basado en el indicador; lo que indica un ligero aumento en el margen de beneficio bruto durante los primeros dos años, pero el pronóstico posterior al plan ha cambiado un 7.83%, lo que indica un aumento significativo en los pagos y otros pagos, y encontramos que el margen operativo ha ocurrido cambios significativos, la diferencia con respecto al período estimado ha aumentado aproximadamente un 11,48%, lo que indica que se ha optimizado el gasto en recursos. Aunque el gasto en publicidad y tecnología ha aumentado, el indicador más importante, el

margen de beneficio neto, muestra que después de aplicar la planificación estratégica, el aumento en el rango de porcentaje es visible, con un rango de 8,5%, que alcanza el 16,75%, lo que lo hace ligeramente más alto que la rentabilidad promedio de la industria, y también está respaldado por el hecho de que en 2016 y 2017, la tasa impositiva anual fue 30%, reducido al 28% en el orden del país durante 2018-2019, lo que es beneficioso para la empresa y su gestión de costos y ganancias.

IV. DISCUSIÓN

El análisis de la rentabilidad actual alcanza en el año 2017 un 8,25% (Tabla N°2) es mucho más bajo que el promedio de la industria de servicios (15.3% según INEI (Tabla N°19). Este promedio define que la compañía está perdida en comparación con la industria y en comparación con el estudio de Moncayo (2011). Podemos ver que la tasa de mejora tiende al 5%, y las empresas estudiadas solo logran una mejora del 2%.

Esta investigación estableció con éxito la misión, la visión y los valores organizacionales. Estas estrategias y valores organizacionales son los pilares de la planificación estratégica, centrándose en la satisfacción del cliente. Ambos estudios tienen a Rodríguez (2011) debido a que ambas encuestas influyeron en el enfoque de la misión en los clientes finales de la organización y su satisfacción, y agregaron una visión como el objetivo final de la empresa.

La investigación ha demostrado que se puede hacer referencia a algunos estudios anteriores, como: Duran Espinoza et al. (2012) se llama "Un plan estratégico de comercialización para la venta de cafeterías en la ciudad de Pereira producido por la cervecería Bristol". Realicé el diseño experimental que consigue un premio Licenciado en marketing y experto en negocios internacionales por la Western Autonomous University, quien propone una estrategia comercial de acuerdo con los objetivos de la compañía y un plan de marketing para la cerveza de café producida por Bristol Brewery. Los mercados objetivo incluyen Pereira, Colombia; por lo tanto, se estudian los factores internos y externos, utilizando la estrategia de ajuste de la matriz para obtener el valor de la matriz EFE en 2.66, lo que indica que puede aprovechar las oportunidades y mejorar su posición en el mercado. La matriz EFI es 2.78, lo que indica que la compañía tiene una fortaleza moderada y tiene pocas debilidades, que son buenas oportunidades de crecimiento. La matriz de perfil competitivo, que se ha demostrado que está en una mejor posición que la competencia, destaca importantes factores de éxito, como la calidad del producto y la innovación. Además de estos resultados positivos, se realizan encuestas de mercado para identificar la investigación más valiosa de los clientes actuales de cerveza y utilizar esta información para determinar la estrategia más adecuada para

la empresa y crear un plan de acción. Asimismo, el mecanismo de control ha sido desarrollado para monitorear continuamente el plan especificado. Según este estudio, basado en el crecimiento de las ventas y los indicadores de efectividad establecidos en el estudio, se espera que las ganancias aumenten en 2013.

Asimismo, Alarcón Peralta Henry Pool y Alva Rodríguez Diana Cecilia sobre su tema: "Diseño e implementación de planes estratégicos para aumentar el nivel de ventas y participación en el mercado en los restaurantes Cebichería Chemos en la ciudad de Trujillo, período 2011" hay operaciones para mejorar las ventas y los niveles de participación de mercado en Trujillo. Se realizan análisis de situación y análisis competitivos para identificar nuevos competidores. Uttarakhand elección y análisis financiero para determinar la capacidad. La inversión y la liquidez de la empresa. La conclusión de la empresa es que está en condiciones de competir porque las fuerzas internas de la empresa pueden aprovechar las oportunidades de mercado. Participación: Esta tesis me ayuda a analizar la situación y usaré técnicas para estudiar la competencia para poder identificarla. Conocer las amenazas y riesgos de los competidores, también me ayudará a estudiar y evaluar los estados financieros que definiré en la empresa que voy a estudiar.

El análisis ofrece las principales ventajas de una junta dedicada a la mejora continua y la calidad del servicio, en lugar de las debilidades como la mala visibilidad del sitio o el uso limitado de la tecnología; por otro lado, el análisis externo muestra que, además de la gran demanda de servicios educativos también hay grandes oportunidades para facilitar el acceso a la tecnología y las redes sociales, por otro lado, también se enfrentan a amenazas como la virtualización competitiva y una mayor competencia; Núñez (2013) determinó en su investigación que los factores externos juegan un papel en el crecimiento de la empresa, el papel principal y determinar el nivel de crecimiento de la empresa en función de su interacción con los factores internos de la organización, pero nuestra investigación como institución educativa enfatiza que los factores externos son un aspecto de la empresa que no puede controlarse por sí mismo, y factores internos. Los cambios favorables pueden mejorar en gran medida para hacer frente con éxito a cualquier entorno emergente. La matriz IE recomienda "retener y mantener" los métodos de trabajo actuales.

La matriz PEYEA muestra que la decisión más exitosa es utilizar nuestras fortalezas y oportunidades en relación con la industria. Desde la perspectiva de la penetración "radical" en el mercado, la matriz MPC demuestra que nuestra empresa está en paralelo con sus competidores y tiene una gran capacidad para mejorar. Finalmente, la matriz de GE muestra que la empresa es débil en la competencia contra el mercado en rápido crecimiento, por lo que se recomienda mejorarla para aprovechar la ventaja competitiva. La investigación de Otiniano (2016) muestra que las empresas reconocidas tienen la capacidad de mantener una imagen y una estrategia conservadoras y monitorear sus procesos sin buscar directamente el crecimiento. Por lo tanto, esta investigación se enfrenta y no está de acuerdo con esta opinión. Porque además de defender que cada empresa debe apuntar al crecimiento continuo, para lograr un crecimiento y una mejora rentable, debe atacar y sorprender constantemente al mercado para obtener más ingresos.

El margen de utilidad neta estimada después de aplicar la planificación estratégica es del 16,75% (Tabla N°12), que es superior al promedio de la industria del 15,3% (Figura N°14), lo que demuestra que, en teoría, la planificación estratégica ha desempeñado plenamente su papel. Además, podemos reiterar este hecho basado en la investigación de Núñez (2013) y Moncayo (2011). En este estudio, toda o parte de la aplicación de la planificación estratégica producirá mejoras significativas. Además, creemos que la base de la planificación estratégica es establecer una guía, metas y estrategias mejoradas, estas mejoras se reflejan en el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad (D´ALESSIO, 2016).

En otra investigación, Alva Castro et al. (2013) titulada "Planificación Estratégica de Tarwi", realizada para obtener una Maestría en Administración de Empresas Estratégicas en CENTRUM; hicieron un plan estratégico para la cadena de producción de Tarwi que son productos peruanos adecuados para la nutrición y la alta calidad. En este evento, nuestro objetivo es implementar un plan estratégico para la industria de Tarwi hecha a mano en la gran región andina. Altura (mayor altitud), el precio es de 3.500 msnm) y la mayor parte del consumo es doméstico, por lo que se recomienda continuar con la producción a nivel industrial. A medida que el año 2564 para abastecer a todo el mercado en el Perú y en el mercado internacional.

(Principalmente la Unión Europea y los Estados Unidos), enfatizando así sus características

Se utilizan varias matrices para desarrollar estrategias adecuadas para las necesidades departamentales, por lo tanto, el puntaje de uso de la matriz EFI es 2.13, lo que indica que sus debilidades clave deben superarse y el puntaje de la matriz EFE es 2.02. Que la estrategia correcta debe superar las principales amenazas. FODA, matriz de PEYEA y BCG pueden complementarse entre sí para formular la estrategia y MDE y MCPE. A continuación, puede determinar la estrategia correcta que al final del plan de acción y determinar el máximo. Establecer un comité de control para supervisar el plan de acción.

V. CONCLUSIONES

- La rentabilidad mostrada por la compañía Rad Chemical E.I.R.L. muestra cambios favorables debido a decisiones relativamente buenas. Esto se puede ver en los resultados de la matriz de rentabilidad expresada por el índice de utilidad, pero tiene un impacto interno o externo. Las limitaciones de los diversos factores de la compañía que no están controlados, son limitadas, lo que probablemente marcará uno de los puntos de crecimiento que es mayor que el crecimiento mostrado. Entre 2016 y 2017, el crecimiento fue solo del 2.63%, que fue aproximadamente el 8.25% de la ganancia neta, que fue mucho menor 15,3% de la industria de servicios.
- La misión propuesta permitirá observar la ubicación actual de la empresa y determinar sus actividades económicas y los motivos de su existencia de manera concisa. La misión también establecerá el objetivo de la ubicación futura deseada de la empresa, formando así la piedra angular de la dirección estratégica propuesta, el plan estratégico de la empresa.
- Un análisis estratégico de la empresa determina que tiene un aspecto interno sólido que puede superar sus propias debilidades utilizando adecuadamente sus propias fortalezas; al mismo tiempo, sus aspectos externos muestran que las oportunidades de la empresa tienen mayor influencia que las amenazas actuales, y mediante el uso adecuado de las ventajas, el nivel de crecimiento puede mejorarse significativamente.
- Se han formulado un total de cuatro estrategias generales para el análisis estratégico de la empresa, una de las cuales indica que la empresa es capaz de mantener el ritmo actual (recomendado por la matriz IE), y los otros tres indicadores indican que la empresa debe ingresar activamente en el mercado y necesita mejorar. Internamente, guiado por los resultados de la matriz PEYEA, MPC y GE; finalmente, el cuadro de mando integral mostrará los indicadores que cumplen con los objetivos y estrategias.

- Después de aplicar el plan estratégico, el análisis de pronóstico de rentabilidad en 2018-2019, muestra buenos resultados, lo que indica que el tercer año de operación de la compañía aumentó en un 8.5%, alcanzando el 16.75% del tercer año de ganancias netas de la compañía, reflejando la estrategia. Las metodologías de planificación y los planes de mejora continua son los resultados más directos y factibles para lograr un crecimiento sostenible.

VI. RECOMENDACIONES

- Comenzar por comprender la visión, la misión y los valores de la empresa, y capacite a todos los empleados sobre la importancia de la planificación estratégica y la operación.
- Reforzar la investigación de la planificación estratégica a través de estudios de mercado, análisis de nuevos productos.
- Ejecutar y actualizar periódicamente el análisis de planificación estratégica para detectar cambios internos y evaluar su eficiencia, y detectar cambios ambientales para diseñar estrategias para aprovechar nuevos entornos o estrategias que puedan presentar constante cambio para obtener métodos de mejora continua.
- Implementar las estrategias recomendadas en forma de objetivos inmediatos. Estas estrategias pueden observar cambios reales o cambios en poco tiempo, y pueden monitorear continuamente los cambios realizados y comprender cómo afectan a la empresa.
- Implementar y completar un plan estratégico a través de una encuesta contable completa que pueda señalar las limitaciones de las nuevas inversiones y analizar con mayor precisión los cambios en los factores económicos internos de la empresa.
- Mayor afinidad por los problemas publicitarios y las tecnologías actuales, lo que aumenta significativamente la adquisición de clientes, ya que la publicidad puede aumentar considerablemente las soluciones y las tecnologías correspondientes para la publicidad y la gestión pueden promover el desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- AMO BARAYBAR, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". ESIC Editorial.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO. (2013). Pautas de aplicación para el desarrollo de productos de investigación. Pautas de aplicación para el desarrollo de productos de investigación.
- CORREA, A., & ACOSTA, M. (2012). Factores que determinan las ganancias financieras de las PYME. Tesis para licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Laguna, España.
- D'ALESSIO, F. (2016). Planeamiento Estratégico del sistema educativo en el Perú 2015-2024. Centrum Católica Publishing.
- DAVID, F. (2007). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación.
- EL COMERCIO. (24 de Agosto de 2014). Necesidades demográficas y educativas. Necesidades demográficas y educativas.
- GAY, J. M. (2009). Rentabilidad. Conecta.
- GITMAN, L., & ZUTTER, C. (2013). Principios de Administración Financiera. Pearson Education.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI). (2008). IV Censo Nacional Económico.
- JIMENEZ ARREAGA, J. (2007). Contaduría Pública. International Thomson Editores.
- LOPEZ, M., & CORREA, J. (2007). Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. Colombia: Editorial Universidad de Caldas.
- MATILLA, K. (2011). Los Modelos de Planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones públicas. Editorial UOC.
- MONCAYO, M. (2011). Plan Estratégico para mejorar las ganancias corporativas y sostenibilidad. Tesis para Maestría en Administración de Empresas, Universidad ICESI, Cali - Colombia.
- NUÑEZ, C. (2013). Plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de la institución de "Ingeniería" de Trujillo. Tesis para Doctorado en Planificación y Gestión, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.

- OTINIANO, R. (2016). Diseño e implementación de Sistemas de Información Estratégica basado en Balanced Scorecard de la Universidad Privada Antenor Orrego. Tesis para Grado de Ingeniería de Sistemas, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.
- PARIS, F. (2011). Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. España: Editorial Paidotribo.
- PUBLICACIONES VERTICE. (2008). Dirección Estratégica de Empresas. Editorial Vertice.
- RODRÍGUEZ, L. (2011). Planificación y Gestión Estratégica en la Universidad Nacional de Trujillo. Tesis para Doctorado en Planificación y Gestión, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.
- ROSS, S. A., TRAYLER, R. M., & BRADFORD D., J. (2016). Fundamentos de Finanzas Corporativas, Cuarta Edición. McGraw-Hill Education Australia.
- SUEJIRO, N. (2011). Planificación Estratégica para aumentar la balanza de pagos en Credijoya, Área de Crédito del Municipio Caja Ahorro y Crédito. Tesis para Grado de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.

ANEXOS

A. ANEXO DE TABLAS

Tabla 3

Análisis Financiero Vertical, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	2016		2017	
	MONTO (S/)	% DEL TOTAL	MONTO (S/)	% DEL TOTAL
Ventas netas	55 200	100	60 720	100
Costo de producto vendido	29 630	53.68	30 850	50.81
UTILIDAD BRUTA	25 570	46.32	29 870	49.19
Gastos de administración	17 270	31.29	17 960	29.58
Gastos de ventas	3 870	7.01	4 750	7.82
UTILIDAD OPERACIONAL	4 430	8.03	7 160	11.79
Intereses	0	0	0	0
Provisión para impuestos	1 329	2.41	2 148	3.54
UTILIDAD NETA	3 101	5.62	5 012	8.25

Fuente: Área de contabilidad Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 4

Análisis Financiero Horizontal, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	2015 (S/)	2016 (S/)	2016 VS 2017	
			VAR EN SOLES (S/)	VAR PORCENTUAL
Ventas netas	55 200	60 720	5 520	10
Costo de producto vendido	29 630	30 850	1 220	4.12
UTILIDAD BRUTA	25 570	29 870	4 300	16.82
Gastos de administración	17 270	17 960	690	4
Gastos de ventas	3 870	4 750	880	22.74
UTILIDAD OPERACIONAL	4 430	7 160	2 730	61.63
Intereses	0	0	0	0
Provisión para impuestos	1 329	2 148	819	61.63
UTILIDAD NETA	3 101	5 012	1 911	61.63

Fuente: Área de contabilidad Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 5

Resumen de Ingresos y Gastos, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	AÑO 2016	AÑO 2017
N° de horas dictada	1 380	1 518
Valor promedio de la hora (S/)	40.00	40.00
TOTAL DE VENTAS (S/)	55 200	60 720
Pago docentes (S/)	29 630	30 850
Pago de alquiler (S/)	7 560	7 740
Pago de servicios (S/)	4 210	4 720
Pago colaboradores (S/)	5 500	5 500
Pago publicidad (S/)	2 980	3 470
Otros pagos (S/)	890	1 280
TOTAL EGRESOS (S/)	50 770	53 560
UTILIDAD NETA (S/)	4 430	7 160

Fuente: Área de contabilidad Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 7

Criterios de misión, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

PREGUNTA	PERSONA 1.	PERSONA 2.	PERSONA 3.
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa cuya actividad es la distribución de productos	Somos una empresa académica fijada en la comercialización de productos	Somos una empresa dedicada la distribución de productos de consumo masivo
¿Qué busca su empresa?	Dar al mercado un número variado de productos con confianza	Brindar bienes de forma más conveniente y confiable	Brindar productos de la manera más confiable
¿Qué hace su empresa?	Distribuye productos	Vende productos a bajo costo	Distribuye productos de consumo a menor precio
¿Dónde se desarrolla?	En la ciudad de Trujillo	En Trujillo	En toda la región La Libertad
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Porque la demanda de productos de consumo nunca cesa	Porque el aumento demográfico hace posible esta necesidad	Por el amplio mercado a explorar en el cual podemos sacar partido de la calidad de un producto bien hecho
¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes	Se enfoca en satisfacer al cliente	El consumidor

Fuente: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 9

Consenso de visión, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

PREGUNTA	PERSONA 1.	PERSONA 2.	PERSONA 3.
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Que la empresa sea reconocida como una de las más exitosas del mercado	Que la empresa sea referente de calidad	Que la empresa crezca y se vuelva un punto de referencia
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Será una empresa mucho más amplia con sedes en lugares fuera de la región	Expandirnos como empresa y llegar a más lugares	Se proyecta como una empresa nacional reconocida
¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Seguir desarrollándose en el campo logístico	Ampliar nuestro campo de acción	Crece y ofrecer mayor variedad de servicios
¿Qué actividades puede desarrollar su empresa a futuro?	Retail	Venta personalizada	Venta por internet

Elaboración: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 10

Elección de Valores Institucionales, Rad Chemical E.I.R.L.

VALORES	PRIORIZACIÓN			RESULTADO
	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	
Igualdad	1	2	2	5
Integridad	2	2	2	6
Confianza	1	1	2	4
HONESTIDAD	3	2	2	7
Pasión	1	1	1	3
Transparencia	2	2	2	6
RESPECTO	3	2	3	8
Responsabilidad	2	2	2	6
Constancia	2	2	1	5
PUNTUALIDAD	2	3	3	8
COMPETITIVIDAD	3	3	3	9

3-Muy Importante

2-Importante

1-Regular

Fuente: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 11

Valoración de aspectos Internos y Externos, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

FORTALEZAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	TOTAL
Trabajar con marcas de aceptación nacional e internacional	3	2	8	8
Calidad en el servicio (planificación Logística)	3	3	8	8
Personal técnico calificado	3	2	7	7
Directiva comprometida con la mejora continua	2	3	7	7
Personal en capacitación continua	2	2	7	7
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente	2	2	6	6
Personal joven	1	2	4	4
DEBILIDADES	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
Uso limitado de la tecnología	3	2	8	8
Régimen de trabajo a presión	3	3	8	8
Poca visibilidad del local (ubicación no estratégica)	3	2	8	8
Falta de una gestión comercial	2	2	7	7
Uso limitado de la tecnología (Plataforma tecnológica)	2	2	6	6
Ausencia de un manual de funciones formalizado	1	1	3	3
Conocimiento limitado de la competencia	1	1	4	4
OPORTUNIDADES	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
Mercado creciente de consumo	3	3	9	9
temporadas de mayor demanda	3	3	9	9
Uso de internet y redes sociales	3	3	9	9
Mercado nuevos y adicionales	3	2	8	8
Necesidades de servicio personalizado	2	2	6	6
Clientela en busca de novedades	1	2	4	4
Situación económica de los clientes	1	2	5	5
AMENAZAS	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
Ocurrencia de nuevos desastres naturales	3	3	9	9
competencia	3	3	8	8
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor	3	2	7	7
escasez de producto	2	2	6	6
Los distribuidores promocionan su servicio	2	2	6	6
Productos de importación	1	2	5	5
Copia por parte de la competencia	1	2	4	4

Fuente: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 13

Sustento, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE
OPORTUNIDADES	
<p>Mercado creciente de consumo</p>	<p>Después del último censo nacional 2. 1. 7., el jefe regional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Juan Nunes Mellondes, informó que la población de la región aumentó en 1. %, Es decir, el censo 2 7. Obtenga un total de 1.6. 1. 7. 5. Residentes, y registrados en 2. 1. 7. 1. '7. 7. 8. 8. Residentes Significa que la diferencia de 1.% es aproximadamente igual a 1. 6. 1. 3. La población que vive en la región del país</p> <p>En la actualidad, el número total de residentes en Trujillo, la capital de La Libertad, es 2. 1. 7. Censo, con un total de 3. 1. 4. 9. 3. 9. residentes, cuya tasa de crecimiento Alcanzado 1.%, porque en 2.7. Dirigido a 2. 9. 4. 8. 8. 9. 9. personas</p> <p>En cuanto al número de población registrada en el área, 5.1.2% para mujeres y 4.8.8% para hombres.</p> <p>De esta manera, La Freedom Tower se convirtió en la segunda área más densamente poblada del norte.</p> <p>Debido al crecimiento del comercio mayorista (3. 5. 1.%) y minorista (3. 5. 5.%), el sector empresarial aumentó en 2. 5. 2.% en agosto de este año. Sin embargo, las ventas y el mantenimiento de automóviles han disminuido (-6. 4.%). Desde agosto de este año, la industria ha mantenido un buen impulso de crecimiento por 16º mes consecutivo (1. 5. Octubre-ANDINA)</p>
<p>Temporadas de mayor demanda</p>	<p>Laura Moisés, profesora del Departamento de Economía de las Naciones Unidas en Medellín, dijo: "Por lo general, en un año económico, la economía tendrá un ciclo de prosperidad y recesión, especialmente en términos de consumo, y en diciembre hay varios factores que conducen a la demanda Aumentar "</p> <p>La maestra dijo que esta es la razón por la cual los turistas priorizan el empaque de regalos, alimentos, bebidas y deuda como una prioridad para los colombianos esta temporada, que es un fenómeno de aumento de los ingresos de los trabajadores.</p> <p>"En diciembre, los empleados conectados a diferentes entidades recibirán bonos de Navidad, y las personas pueden tomar vacaciones después de un año de arduo trabajo" (2 de diciembre, 1.1-Naciones Unidas)</p>
<p>Uso de internet y redes sociales</p>	<p>El medio ideal para la comunicación publicitaria Las redes sociales se consideran el medio ideal para propagar virus. Perú Urbano 6. 7%; Lima 6. 4%</p>

	Interno 7. 1.%; Web y redes sociales entre las 5 principales empresas. 1. La presencia de la empresa en Internet (IPSOS: los hábitos, el uso y las actitudes de Internet de la empresa hacia Internet 2. y 1. 6.)
AMENAZAS	
Ocurrencia de nuevos desastres naturales	En circunstancias normales, se respeta el entusiasmo personal y otras garantías económicas, pero el fenómeno de El Niño a lo largo de los ríos causado por terremotos, epidemias o inundaciones causadas por la lluvia no es normal. El cambio en las prioridades de gasto de las personas ha visto en las últimas semanas cómo los altos precios afectan a los diferentes mercados que se convierten en mercados secundarios en emergencias (desastres naturales y libertad de precios El Comercio)
Competencia	El comercio minorista de Perú aumentó en 3. 1. 5.% en abril, debido al aumento en las ventas de alimentos y bebidas en supermercados grandes y pequeños; también se utiliza para abrir nuevos lugares; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) El informe decía que a medida que se acercaba el Día de la Madre, la compañía realizó actividades promocionales y publicitarias. La agencia estatal también dijo que debido a la expansión de la cobertura de nuevos productos, las ventas de productos farmacéuticos y cosméticos y artículos de tocador también han aumentado. Los agentes andinos han publicado noticias de agentes de importación a precios más bajos y la expansión de los puntos de venta. Además, también se encuentran en almacenes especializados. Nuevos productos como productos de seguridad personal, productos ópticos y dentales.
Escasez de productos	Según los informes de Agence France-Presse, en algunos supermercados de esa ciudad, algunos módulos de ventas no tienen productos. Para los trujillanos, encontrar verduras, frutas, productos lácteos, alimentos y otros productos de la canasta familiar básica se está volviendo cada vez más difícil (2 de marzo, 7 de enero y 2 de julio).

Fuente: Investigación

Tabla 15

Ponderación de Factores Internos, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

FORTALEZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1.	P2.	P3.	PROM.	P1.	P2.	P3.	ELEC (3. -4.)
Trabajar con marcas de aceptación nacional e internacional	0.16	0.17	0.20	0.18	4	4	4.	4
Calidad en el servicio (planificación Logística)	0.15	0.09	0.10	0.11	4	4	4	4
Personal técnico calificado	0.07	0.09	0.04	0.07	4	3	3	3
Directiva comprometida con la mejora continua	0.17	0.03	0.07	0.07	4	4	3	4
Personal en capacitación continua	0.05	0.07	0.05	0.06	3	3	3	3
DEBILIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1.	P2.	P3.	PROM.	P1.	P2.	P3.	ELEC (3. -4.)
Uso limitado de la tecnología (diagnóstico)	0.06	0.05	0.06	0.06	2	2	2	2
Régimen de trabajo a presión	0.05	0.09	0.03	0.07	2	2	1	2
Poca visibilidad del local (ubicación no estratégica)	0.20	0.11	0.15	0.15	1	1	1	1
Falta de una gestión comercial	0.10	0.12	0.11	0.11	1	1	1	1
Uso limitado de la tecnología (Plataforma tecnológica)	0.12	0.15	0.10	0.12	1	1	2	1

Fuente: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 17.

Ponderación de Factores Externos, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

OPORTUNIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1.	P2.	P3.	PROM	P1.	P2.	P3.	ELEC
Mercado creciente de consumo	0.18	0.17	0.10	0.15	4	4	4	4
Temporadas de mayor demanda	0.09	0.09	0.10	0.09	2	2	3	2
Uso de internet y redes sociales	0.15	0.11	0.11	0.12	4	4	2	4
Mercado nuevos y adicionales	0.13	0.12	0.11	0.12	3	2	3	3
Necesidades de servicio personalizado	0.14	0.10	0.07	0.10	3	3	3	3
AMENAZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1.	P2.	P3.	PROM	P1.	P2.	P3.	ELEC
Ocurrencia de nuevos desastres naturales	0.16	0.16	0.09	0.14	1	2	2	2
Competencia	0.05	0.04	0.10	0.06	2	1	2	2
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor	0.09	0.10	0.01	0.10	2	2	3	2
Escasez de producto	0.02	0.04	0.05	0.04	3	1	3	3
Los distribuidores promocionan su servicio	0.10	0.06	0.08	0.08	1	2	2	2

Fuente: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 24

Análisis Financiero Vertical Proyectado, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	2016		2017		2018 - 2019 (PROYECTADO)	
	MONTO (S/)	% DEL TOTAL	MONTO (S/)	% DEL TOTAL	MONTO (S/)	% DEL TOTAL
Ventas netas	55 200	100	60 720	100	81 999	100
Costo de producto vendido	29 630	53.68	30 850	50.81	35 240	42.98
UTILIDAD BRUTA	25 570	46.32	29 870	49.19	46 750	57.02
Gastos de administración	17 270	31.29	17 960	29.58	20 625	25.16
Gastos de ventas	3 870	7.01	4 750	7.82	7 050	8.60
UTILIDAD OPERACIONAL	4 430	8.03	7 160	11.79	19 075	23.27
Intereses	0	0	0	0	0	0
Provisión para impuestos	1 329	2.41	2 148	3.54	5 341	6.51
UTILIDAD NETA	3 101	5.62	5 012	8.25	13 734	16.75

Fuente: Área de contabilidad Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 25

Análisis Financiero Horizontal Proyectado, Rad Chemical E.I.R.L., 2018.

ASPECTOS	2016 (S/)	2017 (S/)	2016 vs 2017		2018 - 2019 (S/)	2017 vs 2018-2019	
			VAR EN SOLES	VAR %		VAR EN SOLES	VAR %
Ventas netas	55 200	60 720	5 520	10	81 990	21 270	35.03
Costo de producto vendido	29 630	30 850	1 220	4.12	35 240	4 390	14.23
UTILIDAD BRUTA	25 570	29 870	4 300	16.82	46 750	16 880	56.51
Gastos de administración	17 270	17 960	690	4	20 625	2 665	14.84
Gastos de ventas	3 870	4 750	880	22.74	7 050	2 300	48.42
UTILIDAD OPERACIONAL	4 430	7 160	2 730	61.63	19 075	11 915	166.41
Intereses	0	0	0	0	0	0	0

Provisión para impuestos	1 329	2 148	819	61.63	5 341	3 193	148.65
UTILIDAD NETA	3 101	5 012	1 911	61.63	13 734	8 722	174.02

Fuente: Área de contabilidad Rad Chemical E.I.R.L.

Tabla 26

Criterio de perspectivas del Balanced Scorecard, Rad Chemical E.I.R.L.

	PERSONA 1.	PERSONA 2.	PERSONA 3.
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos	Incremento de la utilidad	Incrementar la rentabilidad
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Incrementar número de horas dictadas	Incrementar número de horas dictadas	Incrementar número de horas dictadas
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Incremento de publicidad	Aumentar el precio del producto	Aumentar el precio del producto
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación del personal	Capacitación del personal	Capacitación del personal

Fuente: Comité Estratégico Rad Chemical E.I.R.L.

B. ANEXO DE FIGURAS

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Enumerar las de mayor impacto FCE	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Enumerar las de mayor impacto FCE	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura 11. Matriz FODA, D'Alessio. 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

		Matriz de Factores (MEFI)			
		Factores determinate de éxito	Peso	Valor	Ponderacion
Fortalezas	1				
	2				
	3				
	4				
	Subtotal				
Debilidades	1				
	2				
	3				
	4				
	Subtotal				
	TOTAL				

Valor:

- 4 Fortaleza mayor
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad mayor

Figura 12. Matriz MEFI, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.

		Matriz de Factores (MEFE)				
		Factores determinate de éxito		Peso	Valor	Ponderacion
Oportunidades	1				0	
	2				0	
	3				0	
	Subtotal					
Amenazas	1				0	
	2				0	
	3				0	
	Subtotal		0			
	TOTAL		0		0	

Valor:

- 4 Responde muy bien
- 3 Responde bien
- 2 Responde promedio
- 1 Responde mal

Figura 13. Matriz MEFE, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	CALIF	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	CALIF
Rendimiento sobre la inversión		Cambios tecnológicos	
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de productos competidores	
Flujos de efectivo		Barreras para entrar en el mercado	
Facilidad para salir del mercado		Presión competitiva	
Riesgos implícitos del negocio		Elasticidad de la demanda	
SUMA		SUMA	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	CALIF	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	CALIF
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la competencia		Aprovechamiento de recursos	
Conocimientos tecnológicos		Intensidad de capital	
Control sobre los proveedores y distribuidores		Facilidad para entrar en el mercado	
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
SUMA		SUMA	

Figura 14. Matriz PEYEA, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.

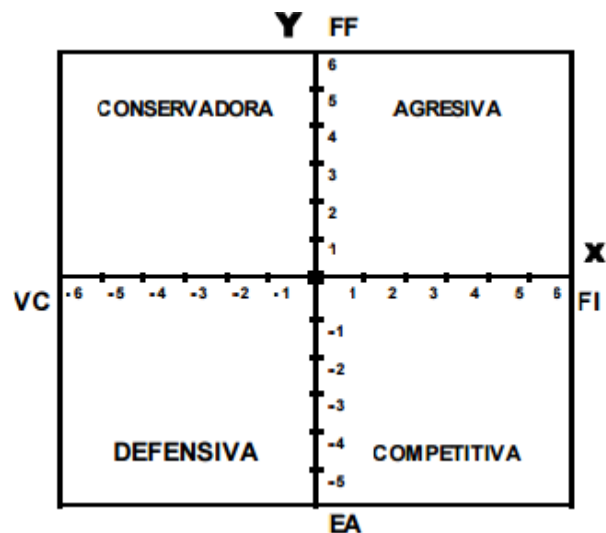


Figura 15. Matriz PEYEA II, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.

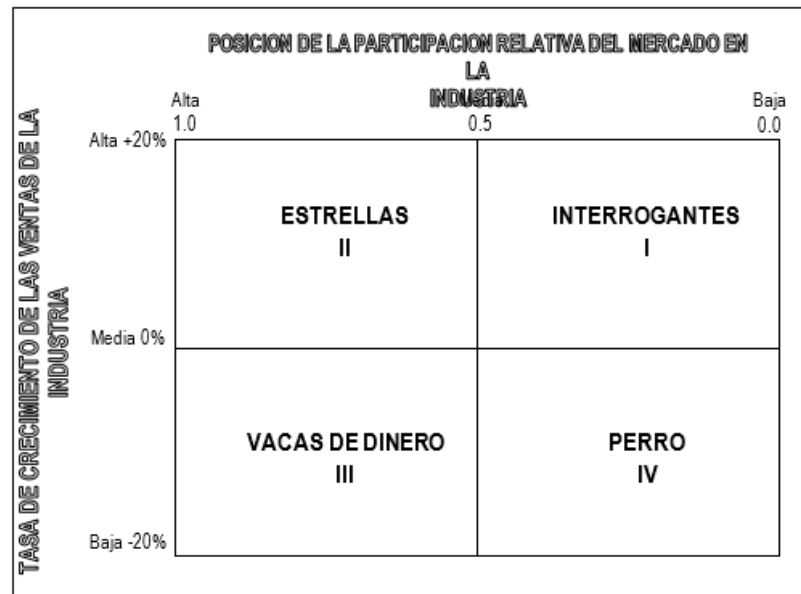


Figura 16. Matriz BCG, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.

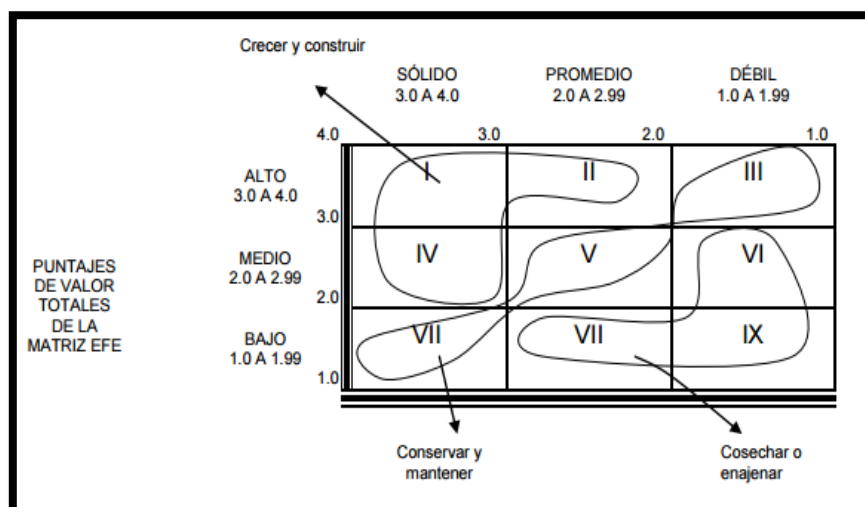


Figura 17. Matriz IE, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.



Figura 18. Matriz de la Gran Estrategia, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.

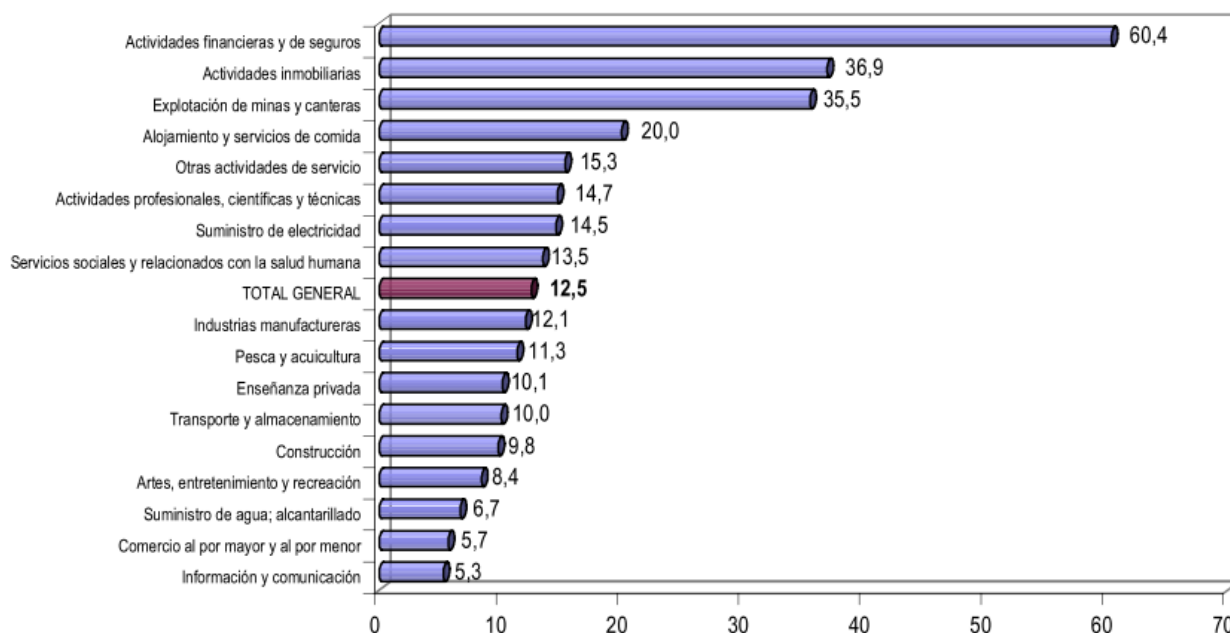


Figura 19. Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas, según actividad económica, 2007

Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA COMITÉ ESTRATÉGICO

Hola, estamos entrevistados para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Gracias por tomarse el tiempo para responder a las siguientes preguntas:

MISIÓN

1. ¿Quiénes son como empresa?
2. ¿Qué busca en la empresa?
3. ¿Qué su empresa?
4. ¿Dónde se desarrolla su empresa?
5. ¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?
6. ¿Para quién trabaja su empresa?

VISIÓN

7. ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?
8. ¿Cómo será su empresa en el futuro?
9. ¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?
10. ¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?

VALORES ORGANIZACIONALES

11. Indique 4 valores organizacionales que debe tener la empresa Rad Chemical E.I.R.L. como parte de su cultura organizacional.

MATRIZ FODA

12. Consideran que la experiencia de trabajo en su empresa y beneficios FODA definido, que presentará las ventajas de la empresa y ayudar a mejorar su competitividad?
13. Teniendo en cuenta las oportunidades y les ha prefijado, y la experiencia en compañía de quién y cómo busca FODA le ayudará, y en su división eran para proporcionar las ocasiones de este tipo, y en el mercado?
14. Teniendo en cuenta su experiencia en compañía de un DAFO debilidades como un negocio son muchas las enfermedades que pueden ser mejor?

15. Teniendo en cuenta su tropa, y con amenazas, que se determinó de su experiencia en la plaga llega a las amenazas del FODA en su negocio?

MATRIZ EFI

16. Tomando en cuenta la definición de fortalezas y debilidades como factores internos de evaluación y la misión adoptada por la empresa, seleccione 5 fortalezas y 5 debilidades que considere importantes en su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

MATRIZ EFE

17. Tomando referencia de la definición de oportunidades y amenazas como factores externos de evaluación y la visión adoptada por la empresa, seleccione 5 oportunidades y 5 amenazas que podrían interactuar con el rumbo de su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

MATRIZ PEYEA

18. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerzas financieras?
19. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como ventajas competitivas?
20. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como estabilidad del entorno?
21. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerza de la industria?
22. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA y las directrices antes analizadas, ¿Qué tipo de perfil presenta la empresa?

MATRIZ MPC

23. Habiéndose propuesto la competencia directa, determine un valor para el peso de cada factor crítico de éxito y adicionalmente elija un valor para calificación de su empresa y la respectiva competencia de la misma.

MATRIZ IE

24. Luego de observar la metodología de la matriz IE, analizando las actividades de la empresa en base a su experiencia laboral, ¿Qué actividades considera usted que pueden ubicar a su empresa como apta para "crecer y construir", "retener y mantener" o "cosechar y desinvertir"?

MATRIZ IE

25. Tomando referencia de la matriz GE, las actividades de la empresa, ¿En qué cuadrante nos ubicarían?

BALANCED SCORECARD

26. Usando la referencia de las perspectivas de aprendizaje, proceso interno, cliente y financiera, elabore y establezca un mapa de estrategias indicando sus objetivos e indicadores de logro.

D. ANEXO DE NORMAS Y DOCUMENTOS

Las organizaciones empresariales, especialmente el sector bancario, se enfrentan actualmente a importantes desafíos internos y externos de competencia feroz, cambio rápido, diversidad de los deseos de los clientes, tecnología renovable, responsabilidad social y otros factores. Para enfrentar estos desafíos, se requiere que las administraciones de los bancos adopten nuevos enfoques y estrategias que fortalezcan la posición competitiva al elevar los niveles de desempeño interno y externo, especialmente el desempeño estratégico en todas sus perspectivas, incluidos los procesos financieros, de clientes, de negocios internos, y aprendizaje y crecimiento. La planificación estratégica es uno de los enfoques más importantes que mejora el rendimiento de las organizaciones. Muchos estudios indican sus etapas y el desempeño organizacional. La planificación estratégica se define como una planificación a largo plazo que considera variables internas y externas e identifica los segmentos de mercado objetivo y los métodos de competencia. La planificación estratégica se lleva a cabo en varias etapas, comenzando con el análisis del entorno interno y externo.

Estudios anteriores no han mostrado ninguna visión clara sobre el impacto de la planificación estratégica en la mejora del rendimiento estratégico de los bancos. La mayoría de los estudios previos en este campo se han centrado en la relación entre la planificación estratégica y varios factores seleccionados, como el desempeño financiero, el desempeño organizacional, la eficiencia y otros. Este trabajo de investigación busca estudiar el impacto de la planificación estratégica como una variable independiente para mejorar las perspectivas de desempeño estratégico, incluidos los financieros, los clientes, el proceso comercial interno y el aprendizaje y el crecimiento como variables dependientes.

La planificación estratégica es un factor importante para que Bahrain Bank continúe operando en este complejo entorno empresarial, especialmente para el trabajo continuo de Bahrain Bank para buscar la excelencia a fin de mejorar el rendimiento al mejorar la rentabilidad y las relaciones con los bancos. Clientes o desarrollar nuevos servicios. Estos elementos se pueden lograr a través de la planificación estratégica, y la planificación estratégica es un factor importante para el éxito organizacional. Debido a la falta de investigación para resaltar el papel de la planificación estratégica en la mejora del rendimiento estratégico del banco, este

estudio busca explorar el impacto de la planificación estratégica en la mejora del rendimiento estratégico del banco. Las preguntas de este estudio pueden formularse en las siguientes preguntas principales: "¿La planificación estratégica tiene un impacto en la mejora del desempeño estratégico del banco?"

Este estudio tiene como objetivo explorar el impacto de los planes estratégicos en la mejora del desempeño de los bancos estratégicos del Bahrain Bank Group mediante la definición del papel de los planes estratégicos, que incluye cuatro aspectos: análisis ambiental, formulación de estrategias, estrategias y estrategias de implementación. La evaluación como variable en cada variable de desempeño estratégico, es decir, finanzas, clientes, procesos comerciales internos y aprendizaje y crecimiento

La importancia de esta investigación proviene del primer intento de determinar el impacto de la planificación estratégica, que incluye cuatro aspectos principales, a saber, análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias para mejorar el desempeño estratégico del banco. La planificación estratégica es una herramienta eficaz para gestionar negocios en un entorno empresarial moderno porque juega un papel importante en la mejora del desempeño estratégico (incluyendo finanzas, clientes, negocios internos y procesos de aprendizaje y crecimiento). Este estudio mostrará las fortalezas y debilidades de la industria bancaria y se convertirá en un indicador importante de la industria bancaria. El trabajo de investigación aclarará las opiniones que se desarrollarán en la industria bancaria e incluso la planificación estratégica. Esta investigación sentará las bases para futuras investigaciones para explorar el papel de los planes estratégicos en el desempeño organizacional general.

Este estudio encontró una correlación positiva entre formulación, implementación, evaluación y control y desempeño financiero. Estudie la relación entre la planificación estratégica y el desempeño del negocio. Los estudios han demostrado que las operaciones estratégicas pueden tener un gran impacto en la eficiencia organizacional a través de factores como la calidad del producto, la satisfacción de los empleados, la satisfacción del cliente y el desempeño del mercado. El estudio también encontró que si los bancos nigerianos integran adecuadamente los planes estratégicos, mejorarán en gran medida su eficiencia. Estudie el impacto del uso de la gestión estratégica en la eficiencia de las PYME en Nairobi. Los estudios han demostrado que el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, la

implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia tienen un impacto positivo en el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas en la industria de servicios de Kenia. Los resultados muestran que las PYME que utilizan procesos de planificación estratégica tienden a obtener mejores resultados financieros. Para examinar la relación entre la planificación estratégica y la efectividad de los bancos comerciales nigerianos, se realizó un estudio similar. Los resultados muestran que existe una débil correlación positiva entre los activos totales y los ingresos después de impuestos. Su propósito es estudiar el impacto de la planificación estratégica en el desempeño universitario. También confirmaron que esto afectaría la eficiencia y la eficacia de la gestión. Los resultados muestran que existe una correlación positiva significativa entre la planificación estratégica y el desempeño universitario. El estudio concluyó que la planificación estratégica es útil para que las universidades logren objetivos específicos. El estudio tiene como objetivo explorar el impacto de la planificación estratégica en el desarrollo de las organizaciones de Kenia. Los resultados muestran que implementar una buena planificación estratégica en una organización puede promover efectivamente el crecimiento. Examine el impacto de los planes estratégicos en el desempeño de la compañía. Los estudios han demostrado que existe una correlación positiva significativa entre la planificación estratégica y el desempeño de la empresa, entre la planificación estratégica y los resultados de la planificación, y entre los resultados finales de la planificación y los resultados operativos de la empresa. Cambios positivos La mayoría de las investigaciones se centran en explorar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño de la compañía o el desempeño financiero. Estratégico todavía está en su infancia. Este estudio tiene como objetivo explorar el impacto de la planificación estratégica en el grupo variable dependiente que refleja el desempeño estratégico. Este conjunto de variables incluye finanzas, clientes, procesos comerciales internos y aprendizaje y crecimiento. Este estudio complementará la investigación previa al mostrar el papel de la planificación estratégica en todos los aspectos de la eficiencia estratégica del Grupo Bahrain Bank. Basado en la revisión de literatura anterior, la Figura 1 refleja el impacto de la planificación estratégica en la mejora de la eficiencia estratégica del Banco de Bahrein.

Su propósito es definir la relación entre el plan estratégico del grupo y el desempeño financiero. En la investigación, existe una correlación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño financiero. En particular, este estudio encontró una correlación positiva entre las fórmulas. Propósito, evaluación y control y la relación entre la investigación del desempeño financiero y la planificación estratégica. El estudio también encontró que si el impacto del uso de estrategias estratégicas en la eficiencia de las PYME se integra adecuadamente, los bancos nigerianos mejorarán en gran medida su eficiencia. Una pequeña investigación en el Centro de Investigación de Nairobi muestra que el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia han tenido un impacto positivo en el desempeño financiero de las PYME de la industria de servicios de Kenia. Los resultados muestran que las PYME que utilizan procesos de planificación estratégica tienden a obtener mejores resultados financieros. Para examinar la relación entre la planificación estratégica y la efectividad de los bancos comerciales nigerianos, se realizó un estudio similar. Los resultados muestran que existe una débil correlación positiva entre los activos totales y los ingresos después de impuestos. Su propósito es estudiar el impacto de la planificación estratégica en el desempeño universitario. También confirmaron que esto afectaría la eficiencia y la eficacia de la gestión. Los resultados muestran que existe una correlación positiva significativa entre la planificación estratégica y el desempeño universitario. El estudio concluyó que la planificación estratégica es útil para que las universidades logren objetivos específicos. El estudio tiene como objetivo explorar el impacto de la planificación estratégica en el desarrollo de las organizaciones de Kenia. Los resultados muestran que implementar una buena planificación estratégica en una organización puede promover efectivamente el crecimiento. Examinar el impacto de los planes estratégicos en el desempeño del negocio.. La investigación muestra que existe una correlación positiva significativa entre la planificación estratégica y el rendimiento de la empresa, entre la planificación estratégica y los resultados de planificación, y entre los resultados de planificación y los resultados operativos de la empresa. Por lo tanto, la investigación muestra que la planificación estratégica efectiva puede hacer que Taps cambie el rendimiento de la empresa. Activo funcionamiento operativo.

La mayoría de los estudios se han centrado en explorar la relación entre los planes estratégicos y el desempeño de la compañía o el desempeño financiero, pero la relación entre los planes estratégicos y el desempeño estratégico aún se encuentra en las primeras etapas. Este estudio tiene como objetivo explorar el impacto de la planificación estratégica en el grupo variable dependiente que refleja el desempeño estratégico. Este conjunto de variables incluye finanzas, clientes, procesos comerciales internos y aprendizaje y crecimiento. Este estudio complementará la investigación previa al mostrar el papel de la planificación estratégica en todos los aspectos de la eficiencia estratégica del Grupo Bahrain Bank.

El desempeño estratégico será un recurso clave para definir diferentes perspectivas sobre el desempeño estratégico. Sin embargo, se identificaron cuatro perspectivas estratégicas, que incluyen finanzas, clientes, procesos comerciales internos y aprendizaje y crecimiento.

La visión financiera muestra qué tan bien la organización puede lograr sus objetivos e implementar estrategias de mejora continua. Los objetivos financieros se pueden mostrar en función de la rentabilidad y el posible crecimiento. Estos objetivos se basan en el crecimiento de los ingresos, la reducción de costos y la mejora de la eficiencia. Por lo general, se puede medir por el retorno de la inversión, las ventas o el crecimiento de los ingresos.

La visión del cliente refleja la capacidad de la organización para lograr la satisfacción del cliente al lograr calidad y precios razonables. Esta vista incluye eficiencia multidimensional, como la satisfacción del cliente, la tasa de retención del cliente y los ingresos del cliente.

La visión interna del proceso empresarial se centra en la capacidad de la organización para alcanzar la excelencia y el éxito a través de la eficiencia y la efectividad. Enfatice el proceso más importante en la estrategia de una organización para aumentar exitosamente la satisfacción del cliente. Las preguntas que usan (1) a (4) dentro del proceso de negocio miden esta variable en el cuestionario.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja la innovación y la creatividad de la organización. Las actividades de aprendizaje y crecimiento se basan en tres fuentes principales. (Organización de personal, sistemas y procesos) El progreso en el logro de los objetivos de la organización requiere una inversión en capacitación del

personal, desarrollo de sistemas y tecnología de información organizacional y gestión de procesos.

1. Formular un acuerdo preliminar para el plan estratégico. El acuerdo debe abarcar: el propósito del esfuerzo; los primeros pasos en el proceso; la forma y el tiempo del informe; el rol, las funciones y los miembros del comité de coordinación de planificación estratégica; los roles, funciones y miembros del equipo de planificación estratégica.

2. Identificar requisitos y tareas. El propósito de este paso es determinar y aclarar las autorizaciones formales e informales impuestas externamente a la organización. Esto es lo que las organizaciones deben enfrentar. Para la mayoría de las organizaciones públicas y sin fines de lucro, estas tareas incluirán legislación, leyes o regulaciones de la compañía, regulaciones, etc. A menos que se identifique y aclare la tarea, pueden surgir dos dificultades: es imposible cumplir con la tarea y es poco probable que la organización sepa qué actividades están permitidas y prohibidas.

3. Desarrollar y aclarar la misión y los valores. El tercer paso es desarrollar y aclarar la misión y los valores de la organización. Las tareas de la organización y su mandato proporcionan razones para su existencia, razones sociales, y la organización debe completar un análisis de las partes interesadas antes de formular la descripción de la tarea. La equidad se define como cualquier individuo, grupo u organización que puede reclamar o verse afectada por el cuidado, los recursos o la producción de una organización. Los ejemplos de partes interesadas del gobierno incluyen ciudadanos, contribuyentes, receptores de servicios, órganos de gobierno, empleados, sindicatos, grupos de interés, partidos políticos, la comunidad financiera y otros gobiernos. En la forma más simple de análisis de partes interesadas, una organización puede identificar a sus partes interesadas y sus "intereses" en la organización, así como los criterios de partes interesadas utilizados para evaluar el desempeño organizacional. La organización también discutió cómo trabajar de acuerdo con los estándares. Una vez completado el análisis de las partes interesadas, la organización puede formular una declaración de misión que tenga en cuenta los principales intereses de los accionistas.

4. Evaluación ambiental externa. El cuarto paso es explorar el entorno fuera de la organización para determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Puede evaluar tendencias y eventos políticos, económicos, sociales y

tecnológicos, así como la naturaleza y el estado de varios grupos de partes interesadas (como los clientes, clientes o usuarios de la organización y competidores o colaboradores reales o potenciales).

5. Evaluación ambiental interna. El siguiente paso es evaluar la organización misma para determinar sus fortalezas y debilidades. Los tres tipos de asistencia incluyen: seguir un modelo de sistema simple: recursos organizacionales (insumos), estrategias actuales (procesos) y desempeño (productos). Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones pueden decirle mucho sobre los recursos que tienen, raramente hablar sobre sus estrategias actuales, o incluso menos sobre su desempeño. Sin embargo, a medida que las organizaciones públicas y sin fines de lucro se vuelven cada vez más responsables de sus productos y contribuciones, la naturaleza de la responsabilidad está cambiando. El análisis de las partes interesadas puede ayudar a las organizaciones a adaptarse a esta naturaleza cambiante de responsabilidad, porque el análisis obliga a las organizaciones a centrarse en los criterios que los empleados usan para juzgar el desempeño organizacional. Estas normas suelen estar relacionadas con la producción. Por ejemplo: están cada vez más interesados en saber si las escuelas financiadas por el estado producen o no ciudadanos con educación. En muchos estados de los Estados Unidos, la capacidad de las escuelas públicas para obtener financiación pública depende de la capacidad de las escuelas de demostrar que realizan un trabajo eficaz de educar a sus estudiantes. La identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, o análisis FODA, en los Pasos 4 y 5 es muy importante porque cada estrategia efectiva se basará en fortalezas y aprovechará las oportunidades, mientras supera o minimiza las debilidades y amenazas.

Identificación de problemas estratégicos. Juntos, los primeros cinco elementos del proceso conducen al sexto, la identificación de problemas estratégicos. Las cuestiones estratégicas son cuestiones de política fundamentales que afectan los mandatos de la organización; misión y valores; nivel y combinación de productos o servicios, clientes, usuarios o pagadores, costos, financiamiento, gestión o diseño organizacional. Por lo general, es vital que los problemas estratégicos se aborden de manera expedita y efectiva para que la organización pueda sobrevivir y prosperar. Una organización que no aborda un problema estratégico puede ser incapaz de evitar una amenaza, no puede aprovechar una oportunidad importante, o ambas. Las

cuestiones estratégicas, prácticamente por definición, encarnan conflictos. Los conflictos pueden ser extremos (qué); significa (cómo); filosofía (por qué); ubicación (donde); tiempo (cuando); y quién podría ayudar o perjudicar mediante diferentes formas de resolver el problema (quién). Para que los problemas se planteen y resuelvan de manera efectiva, la organización debe estar preparada para enfrentar tales conflictos. Una declaración de un problema estratégico debe contener tres elementos. Primero, el problema debe describirse sucintamente, preferiblemente en un solo párrafo. El problema en sí mismo debe enmarcarse como una pregunta sobre la cual la organización puede hacer algo. Si la organización no puede hacer nada al respecto, no es un problema, al menos para la organización. La atención de una organización es lo suficientemente limitada sin desperdiciarla en problemas que no puede resolver. En segundo lugar, deben enumerarse los factores que hacen del tema una cuestión de política fundamental. En particular, ¿de qué se trata los mandatos, la misión, los valores o las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas que hacen de este un tema estratégico? Enumerar estos factores será útil en el siguiente paso, el desarrollo de la estrategia. Finalmente, el equipo de planificación debe indicar las consecuencias de no abordar el problema. Una revisión de las consecuencias informará a los juicios acerca de cuán estratégicos o importantes son los diversos problemas. El paso de identificación de problemas estratégicos enfoca la atención de la organización en lo que es realmente importante para la supervivencia, la prosperidad y la efectividad de la organización, y proporciona consejos útiles sobre cómo lograr estos objetivos. Existen tres enfoques básicos para la identificación de problemas estratégicos: el enfoque directo, el enfoque de objetivos y el enfoque de escenario. El enfoque directo es el que los planificadores estratégicos van directamente desde una vista de mandatos, misión y DAFO a la identificación de problemas estratégicos -probablemente funcionará mejor para la mayoría de los gobiernos y agencias públicas. El enfoque directo es mejor cuando prevalecen una o más de las siguientes condiciones: (1) no hay acuerdo sobre las metas, o las metas sobre las cuales hay acuerdo son demasiado abstractas para ser útiles; (2) no existe una visión de éxito preexistente y será difícil desarrollar una visión consensuada; (3) there no es una autoridad jerárquica que pueda imponer objetivos a los otros interesados; o (4) el entorno es tan turbulento que el desarrollo de objetivos o visiones parece imprudente, y las acciones parciales en respuesta a

cuestiones importantes inmediatas son más prudentes. El enfoque directo, en otras palabras, puede funcionar en los mundos pluralistas, partidistas, politizados y declaradamente fragmentados de la mayoría de las organizaciones públicas, siempre y cuando haya una "coalición dominante" lo suficientemente fuerte e interesada como para que funcione. El enfoque de objetivos está más en línea con la teoría de planificación convencional que estipula que una organización debe establecer metas y objetivos por sí misma y luego desarrollar estrategias para alcanzar esas metas y objetivos. El enfoque puede funcionar si hay un acuerdo bastante amplio y profundo sobre las metas y objetivos de la organización, y si esas metas y objetivos en sí son lo suficientemente detallados y específicos como para guiar la identificación de problemas y el desarrollo de estrategias. Este enfoque también es más probable que funcione en organizaciones con estructuras jerárquicas de autoridad donde los tomadores de decisiones clave pueden imponer objetivos a otros afectados por el ejercicio de planificación. En otras palabras, es más probable que el enfoque funcione en organizaciones públicas o sin fines de lucro que están organizadas jerárquicamente, persiguen misiones definidas de manera limitada y tienen pocas partes interesadas poderosas que en organizaciones con agendas amplias y numerosas partes interesadas poderosas. Finalmente, existe el enfoque de escenario o "visión de éxito", mediante el cual la organización desarrolla una imagen "mejor" o "ideal" de sí misma en el futuro a medida que cumple con éxito su misión y logra el éxito. Los problemas estratégicos se refieren a cómo la organización debería pasar de la forma en que está ahora a cómo se vería y se comportaría de acuerdo con su visión. La visión del enfoque de éxito es más útil si la organización tendrá dificultades para identificar problemas estratégicos directamente; si no existen metas y objetivos acordados detallados y específicos que serán difíciles de desarrollar; y si es probable que sea necesario un cambio drástico. Como la concepción precede.

Desarrollo de estrategias. En este paso, se desarrollan estrategias para tratar los problemas identificados en el paso anterior. Una estrategia es un patrón de propósitos, políticas, programas, acciones, decisiones y / o asignaciones de recursos que definen qué es una organización, qué hace y por qué lo hace. Las estrategias pueden variar según el nivel, la función y el marco de tiempo. Esta definición es deliberadamente amplia, con el fin de centrar la atención en la creación de consistencia en la retórica (lo que dice la gente), las opciones (lo que la gente decide

y está dispuesta a pagar) y las acciones (lo que hace la gente). La formulación eficaz de la estrategia y los procesos de implementación vincularán la retórica, las elecciones y las acciones en un patrón coherente y consistente a través de niveles, funciones y tiempo. El autor favorece un proceso de desarrollo de la estrategia de cinco partes (al que fue presentado por primera vez por el Instituto de Asuntos Culturales en Minneapolis). El desarrollo de la estrategia comienza con la identificación de alternativas prácticas, sueños o visiones para resolver los problemas estratégicos. Por supuesto, es importante ser práctico, pero si la organización no está dispuesta a entretener al menos algunos "sueños" o "visiones" para resolver sus problemas estratégicos, probablemente no debería participar en la planificación estratégica. Luego, el equipo de planificación debe enumerar las barreras para lograr esas alternativas, sueños o visiones, y no enfocarse directamente en su logro. En este punto, centrarse en las barreras no es típico de la mayoría de los procesos de planificación estratégica. Pero hacerlo es una forma de asegurar que las estrategias aborden las dificultades de implementación directamente en lugar de al azar. Una vez que se enumeran las alternativas, los sueños y las visiones, junto con las barreras para su realización, el equipo debe preparar o solicitar propuestas importantes para lograr las alternativas, sueños o visiones directamente, o indirectamente a través de la superación de las barreras. Para un importante gobierno de la ciudad no comenzó a trabajar en estrategias para lograr sus principales ambiciones hasta que revisó su arcaico sistema de servicio civil. Ese sistema claramente era una barrera que debía ser confrontada antes de que el gobierno de la ciudad pudiera tener alguna esperanza de lograr sus objetivos más importantes. Después de que el equipo de planificación estratégica prepara o recibe propuestas importantes, se deben completar dos tareas finales. El equipo debe identificar las acciones necesarias durante los próximos uno o dos años para implementar las principales propuestas. Y finalmente, el equipo debe detallar un programa de trabajo detallado, que cubra los próximos 6 meses a un año, para implementar las acciones. Una estrategia efectiva debe cumplir varios criterios. Debe ser técnicamente viable, políticamente aceptable para las partes interesadas clave y debe estar de acuerdo con la filosofía y los valores centrales de la organización. También debe ser ético, moral y legal.. Descripción de la organización en el futuro. En el paso final (y no siempre necesario) del proceso, la organización describe cómo debería ser a medida que implementa con éxito sus estrategias y

alcanza todo su potencial. Esta descripción es la "visión de éxito" de la organización. Pocas organizaciones tienen tal descripción o visión, sin embargo, la importancia de tales descripciones ha sido reconocida por compañías bien administradas y psicólogos organizacionales. 'Típicamente incluidas en tales descripciones están la misión de la organización, sus estrategias básicas, sus criterios de desempeño, algunas reglas de decisión importantes, y los estándares éticos que se esperan de todos los empleados. Estos ocho pasos completan el proceso de formulación de la estrategia. Luego vienen las acciones y decisiones para implicar las estrategias y, finalmente, la evaluación de los resultados. Aunque los pasos se presentan de manera lineal y secuencial, debe enfatizarse que el proceso es iterativo. Los grupos a menudo tienen que repetir los pasos antes de llegar a decisiones satisfactorias y tomar las medidas de Los beneficios de la planificación estratégica. Además, la implementación no debe esperar hasta que se hayan completado los ocho pasos. Como se señaló anteriormente, el pensamiento de pensamiento estratégico no tiene que ocurrir antes de que se tomen medidas. Uno puede imaginarlos haciendo zoom casi intuitivamente a través de los ocho pasos, mientras ya están en movimiento, en una serie rápida de discusiones, decisiones y acciones. Los ocho pasos hacen que el proceso de pensar y actuar estratégicamente sea más ordenado y permite que más personas participen en el proceso. El proceso puede aplicarse a través de niveles y funciones en una organización. La aplicación se basa en el sistema utilizado por la Corporación 3M. * En el primer ciclo del sistema, hay un desarrollo 'de abajo hacia arriba' de planes estratégicos dentro de un marco establecido en la parte superior, seguido de revisiones y conciliaciones en cada nivel subsiguiente. En el segundo ciclo, se desarrollan planes operativos para implementar los planes estratégicos. Dependiendo de la situación, las decisiones en la parte superior de la jerarquía organizacional pueden requerir o no la aprobación de la junta directiva, lo que explica por qué la línea que representa

La planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro es importante y probablemente se convertirá en parte del repertorio estándar de planificadores públicos y sin fines de lucro. Es importante, por supuesto, que los planificadores sean muy cuidadosos sobre cómo se involucran en la planificación estratégica, ya que cada situación es al menos algo diferente y dado que la planificación puede ser efectiva solo si se adapta a la situación específica en la que

se utiliza. El proceso descrito en este artículo, en otras palabras, representa una guía genérica para el pensamiento y la acción estratégicos, y debe adaptarse con cuidado y comprensión para ser útil en cualquier situación. Afirmar que la planificación estratégica aumentará en importancia plantea la cuestión de quiénes son los planificadores estratégicos. Es probable que dentro de la organización no tengan títulos de trabajo que incluyan la palabra "planificador"; en cambio, pueden estar en puestos de formulación de políticas o de gestión de línea. y funciones en organizaciones (y comunidades). La combinación específica de conocimiento técnico y experiencia en procesos que las personas con el título formal de trabajo del planificador deben aportar a los ejercicios de planificación estratégica, por supuesto, variará en diferentes situaciones. Cuanto más los tomadores de decisiones clave ya tengan el conocimiento técnico necesario, más se confiará en los planificadores para facilitar el proceso que para proporcionar conocimiento técnico. Finalmente, la investigación debe explorar una serie de cuestiones teóricas y prácticas para avanzar en el conocimiento y la práctica de la planificación estratégica para gobiernos, agencias públicas y organizaciones sin fines de lucro. En particular, los modelos de planificación estratégica más detallados deberían especificar los factores situacionales clave que rigen su uso; proporcionar consejos específicos sobre cómo formular e implementar estrategias en diferentes situaciones; ser explícitamente político; indicar cómo tratar metas u objetivos plurales, ambiguos o conflictivos; enlace de contenido y proceso; indicar cómo deben manejarse tanto la colaboración como la competencia; y especificar roles para el planificador estratégico. Se han realizado progresos en todos esos frentes "(de lo cual se espera que este artículo y el libro del que se extrae lo atestigüen), pero se necesita más si la planificación estratégica es para ayudar a los gobiernos, agencias públicas y organizaciones sin fines de lucro. , así como las comunidades y funciones, cumplen sus misiones y sirven a sus partes interesadas de manera efectiva, eficiente y responsable.

El estudio concluyó que la implementación de la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño estratégico, incluidas todas sus perspectivas, a saber, procesos financieros, de clientes, de negocios internos y de aprendizaje y crecimiento. El estudio mostró una buena relación entre la planificación estratégica de implementación y las perspectivas financieras, de clientes y de aprendizaje y crecimiento. En cuanto al proceso comercial interno, la relación entre la planificación

estratégica y la perspectiva del proceso comercial interno fue mediana. Este resultado indica que los bancos comerciales deben revisar la perspectiva interna del proceso comercial para asegurarse de que los servicios se brinden al cliente con mayor calidad y una respuesta más rápida. La mejora del proceso comercial interno se reflejará en el aumento de la satisfacción del cliente, la retención y la lealtad, que a su vez se reflejará en el aumento del rendimiento financiero. Los resultados de este estudio ayudarán a los bancos a centrarse en mejorar los procesos internos para mejorar la satisfacción y lealtad del cliente. Se han observado algunas restricciones en esta investigación, por ejemplo, el estudio solo cubrió bancos comerciales en Bahrein. Para futuras investigaciones, el investigador recomienda cubrir más bancos en Bahrein. Sin embargo, observar más variables también servirá como una investigación futura apropiada que conduzca a una mejor comprensión de la utilidad de la implementación de la planificación estratégica.

E. ANEXO MATRIZ DE CONSISTENCIA

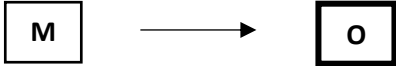
MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS

NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES:

Gonzales Taboada, Orlando

Cuba Vera, Jorge Luis

ESCUELA: Ingeniería Industrial

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA RAD CHEMICAL S.A.C, 2018-2019.
PROBLEMA	¿Qué efecto produciría la aplicación de un modelo de planeación estratégica en la rentabilidad de la empresa Rad Chemical E.I.R.L., en el período 2018-2019?
HIPÓTESIS	La aplicación del modelo de planeación estratégica aumenta la rentabilidad de la empresa Rad Chemical E.I.R.L. en el período 2018-2019.
OBJETIVO GENERAL	Diseñar un modelo de planeación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa Rad Chemical E.I.R.L. en el período 2018-2019.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de la rentabilidad actual. • Reformular su direccionamiento estratégico • Realizar un análisis estratégico de la empresa. • Planificar estrategias organizacionales, definir la ruta estratégica y establecer un mapa estratégico. • Estimar valorativamente el posible impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa.
TEORIAS RELACIONADAS	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD, RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS, ANÁLISIS VERTICAL, HORIZONTAL, FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Balanced Scorecard.
DISEÑO DEL ESTUDIO	<p>El diseño del estudio es descriptivo simple, ya que únicamente observa la relación directa entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable dependiente O (Rentabilidad) sin ningún tipo de alteración de por medio.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M[M] --> O[O] </pre> </div> <p>Dónde: M: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. O: RENTABILIDAD.</p>
POBLACIÓN Y MUESTRA	La población estuvo compuesta por el comité estratégico de Rad Chemical E.I.R.L. en el año 2018. La muestra está constituida por un comité estratégico compuesta por los 3 trabajadores que ocupan un cargo estratégico dentro de la empresa, excluyéndose a aquellos que no lo cumplen. La unidad de análisis es cada uno de los miembros del comité estratégico.
VARIABLES	Variable independiente, cualitativa: Planeación Estratégica: Contribuir y establecer las decisiones de la compañía con respecto a sus actividades ambientales y económicas, establecer objetivos y líneas estratégicas de métodos de gestión para mejorar

	<p>continuamente la calidad y la rentabilidad, Mide analizando tu misión, visión y resultados de las matrices FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, Gran Estrategia y Balanced Scorecard, (D´ALESSIO, 2016)</p> <p>Variable dependiente, cuantitativa: Rentabilidad: Se pueden tomar medidas para evaluar las ganancias de la empresa en función de una venta, activo o nivel de inversión del propietario, medida por porcentaje de resultado de los Márgenes de Utilidad Bruta, Operativa y Neta (GITMAN & ZUTTER, 2013).</p>
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	<p>En el nivel descriptivo, los datos obtenidos de las variables problemáticas se procesan en una tabla de contingencia de acuerdo con el tipo de datos que indican, y se representan en la matriz de planificación estratégica respectiva para ser analizados de la misma manera, como estudio de diseño descriptivo, el análisis de inferencia no es necesario.</p>
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • La situación rentable actual de la empresa es deficiente pero estable, manteniéndose constante, sin generar ganancias significativas ni presentar pérdidas mayores, alcanzando un 8.25% de utilidad neta, lo cual se encuentra muy por debajo del sector. • Se estableció el nuevo direccionamiento estratégico consistente en una nueva misión, visión y valores corporativos más acordes con la realidad de la empresa. • La valorización hecha con el FODA y las matrices MEFI y MEFE, nos permite ver que la empresa cuenta con fortalezas buenas que permiten superar las debilidades de manera mínimamente satisfactoria, y que se aprovechan las oportunidades de manera adecuada frente a las amenazas, pero se necesita trabajar más en las oportunidades para salir del estancamiento actual. • El planeamiento estratégico, con la matriz IE posiciona a la empresa en cuadrante V que sugiere una posición de mantener y retener las fortalezas actuales; la matriz PEYEA indica que la empresa debe adquirir un perfil agresivo frente al mercado, mientras la matriz MPC indica que la empresa se encuentra pareja con la competencia y con posibilidad a sobresalir, la matriz GE indicando que la empresa actualmente tiene un perfil bajo ante un mercado de rápido crecimiento; finalmente el Balanced Scorecard indica las estrategias generales para cada perspectiva de la empresa, englobando los resultados de las demás matrices. • El análisis proyectado de la rentabilidad para el periodo 2018-19 muestra un resultado favorable después de la aplicación del planeamiento estratégico, mostrando un incremento del 8.5% para un tercer año de funcionamiento de la empresa, alcanzando un 16.75% de utilidad neta, lo que refleja que la metodología de planificación estratégica junto a la iniciativa de mejora continua son el resultado más directo y viable hacia un crecimiento sostenible.
CONCLUSIÓN PRINCIPAL	<p>Una vez demostrado que un aumento significativo en la planificación estratégica de la empresa a la implementación, centrándose en la mejora de las áreas que faltan, la aplicación de este método en la empresa obtuvo un beneficio neto de 8,25% a 16,75% mientras que la media superando a la región, por lo tanto la eficacia del método utilizado de nuevo Al reafirmar;</p>

La implementación de un plan estratégico consiste en llevar a cabo una o más estrategias establecidas en el plan, dependiendo de los propósitos del plan y los horizontes temporales, se implementa un plan estratégico a través de la realización de planes tácticos y operativos que incluyen programas, proyectos y secuencias de acciones. Pero con frecuencia durante el proceso de implementación, se producen ciertos problemas (a veces, muy graves) que no permiten obtener los resultados planificados en el tiempo proyectado, lo que resulta también en el exceso de recursos asignados y / o lo que es peor, a pesar de todos los esfuerzos y gastos, en no lograr los objetivos planeados. Por lo general, los problemas no se presentan directamente, pero su existencia podría observarse a través de las manifestaciones y las consecuencias negativas que causan. La literatura está llena de descripciones de estas manifestaciones y casos en los que el plan estratégico no contiene las actividades específicas que son indispensables para su implementación o en los que la coordinación de estas actividades no es lo suficientemente efectiva como para lograr los resultados planificados. Además, se describen casos en los que, durante la implementación del plan, existe la necesidad de improvisar acciones, porque estas acciones no se habían previsto y, además, la necesidad de su ejecución no se había definido ni programado. Según las opiniones de los autores, eso ocurre cuando el plan se concibe como un instrumento puramente político o cuando su ejecución se considera un proceso post-estratégico con otros requisitos. En otros casos, se presentan algunas dificultades para realizar ajustes durante la implementación debido a la flexibilidad insuficiente del plan que no había previsto los posibles cambios que producen nuevos problemas. Además, en muchas ocasiones el plan se considera como el producto principal o único del proceso de planificación, completamente listo para su implementación. Por lo tanto, no prevé el diseño y el posterior establecimiento de una unidad responsable de su implementación, capaz de tomar decisiones para abordar los problemas imprevistos así como para asegurar la participación del personal indispensable y calificado en el proceso de implementación, en lugar de la participación tradicional de todo el personal, reduciendo así sustancialmente los costos que genera la implementación. Además de ello, hay factores externos que afectan la ejecución de un plan, como los cambios en el entorno político, económico y social; muchas veces, estos factores desvían las prioridades en la ejecución de proyectos y la asignación de recursos lo que lleva a casos en los que solo el 24 por ciento de las instituciones, en promedio, han comenzado la implementación más de dos años después de la formulación de esta cantidad, solo el 28 por ciento ha logrado sus objetivos a tiempo y de acuerdo con el presupuesto, el 18 por ciento de los planes han sido

cancelados y el otro 54 por ciento ha excedido sus proyecciones de tiempo y presupuesto. Esta situación no mejora incluso si hay un personal responsable de la implementación del plan, porque con frecuencia sus capacidades no son suficientes para realizar las actividades necesarias debido a su capacitación inadecuada. Además, cuando estas capacidades son suficientes, el personal con frecuencia pierde interés debido a una consideración tradicional de la implementación como un proceso menos glamoroso que la formulación del plan. Además, muy a menudo hay muestras de disgusto del personal involucrado en la implementación, lo que resulta en comentarios de que el plan no funcionará en función de sus "malas experiencias pasadas", debido a la naturaleza obligatoria del proceso, especialmente cuando no permite considerar sus propuestas o intereses. Todo esto provoca un bajo nivel de participación y ausencias en reuniones dedicadas a informar y evaluar el progreso, así como la falta de colaboración y comunicación entre los departamentos de la organización. Además, esta situación se ve agravada por la falta de comunicación formal entre el personal responsable de la implementación, que resulta en esfuerzos duplicados; con el consiguiente aumento en los costos y el desperdicio de recursos, que en conjunto provoca logros y desempeño para estar por debajo del nivel esperado y solo el 20 por ciento de los objetivos de un plan se alcanzará en promedio. Finalmente, la gestión y el liderazgo inadecuados de los gerentes responsables de la implementación y el apoyo administrativo insuficiente de la alta dirección... hacen que muchas estrategias bien formuladas no se implementen adecuadamente. Para resolver este tipo de manifestaciones, que en este caso afectan el proceso de implementación de los planes estratégicos, es esencial definir y resolver los problemas que los causan mediante la conceptualización de los sistemas involucrados y el análisis de relaciones entre ellos, sus subsistemas y componentes. Por lo tanto, los programas a corto, mediano y largo plazo; toma de decisiones, que es responsable de seleccionar uno de los posibles cursos de acción para garantizar el desempeño y el desarrollo óptimo de la organización a través del logro de los objetivos, estrategias y metas; ejecución, cuya responsabilidad es transformar las decisiones en las acciones implementadas; y soporte de información, que debe proporcionar información sobre el estado actual y deseado de la organización, así como sobre su entorno. En este caso, la implementación de las decisiones relacionadas con el plan se realiza a través del subsistema de ejecución considerado como un componente del proceso de gestión. A su vez, el proceso de planificación, considerado como un sistema, consta de los siguientes cuatro subsistemas: diagnóstico, que determina los problemas de la organización y su gestión; prescripción, que

produce la solución del problema; instrumentación, que determina los objetivos, estrategias, políticas, programas y / o proyectos, así como otros componentes del plan; y control, que es responsable de implementar el plan y su adaptación a las condiciones ambientales cambiantes. En este caso, la implementación constituye un componente del subsistema de control del sistema de planificación. Estas consideraciones permiten concluir que la implementación tiene dos roles principales - Uno, como componente del subsistema de control del sistema de planificación, la implementación es responsable de la ejecución del plan y del monitoreo de las actividades realizadas y sus consecuencias para apoyar la evaluación consiguiente de su eficacia y eficiencia necesarias para garantizar la siguiente actualización y adaptación del plan al estado cambiante de la organización y su entorno. - Segundo, como componente del subsistema de ejecución del sistema de gestión, la implementación tiene la tarea de convertir las decisiones en acciones para garantizar su ejecución adecuada y oportuna. También debe asegurar el cumplimiento de las regulaciones internas y externas de la organización. Para asegurar el cumplimiento de estos dos roles, se deben cumplir dos tipos de funciones correspondientes a los procesos de planificación y gestión, respectivamente. Para completar la definición del sistema de implementación es importante identificar y definir dos subsistemas principales que forman, de acuerdo con el paradigma cibernético cualquier sistema: el que gobierna, gestiona o controla el otro, que es el controlado o conducido. El primero se nombra aquí como el subsistema de control de implementación y el segundo como el subsistema de ejecución de implementación.

Definición del Subsistema de Control de Implementación (ICSb) controla el subsistema de ejecución de implementación, para cumplir con el primer rol del subsistema de control de implementación (ICSb), como un objeto conducido del subsistema de administración (MSb) en el sistema de administración (MS), debe cumplir los siguientes objetivos básicos:

- Asegurar la ejecución oportuna de las decisiones por parte de los MSb.
- Generar información sobre el desarrollo de acciones de ejecución y sus resultados, así como entregarla al MSb.
- Velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos de la organización, así como las estrategias y políticas del plan.
- Organizar y realizar las funciones de planificación e implementación de las actividades de ICSb, de acuerdo con los objetivos organizacionales.
- Coordinar las relaciones con otros subsistemas de gestión de la organización.

Al mismo tiempo, cumplir con el otro rol que tiene el ICSb como parte del sistema de implementación; cuando controla el IESb, debe cumplir los siguientes objetivos:

- Ejecutar programas y acciones de planes estratégicos, así como las actividades imprevistas

que surgen debido a la necesidad de atender los cambios en la organización y su entorno. - Monitorear la implementación del proceso de planificación en cada una de sus fases, proporcionando también la información para el desarrollo y la consecuente implementación de las acciones correctivas. - Apoyar el subproceso de evaluación mediante la identificación de indicadores para evaluar la efectividad y eficiencia de las acciones de implementación realizadas de acuerdo con los resultados obtenidos. - Aprovechar los conocimientos, la experiencia y las habilidades relacionadas con el proceso de implementación del personal que trabaja en el IESb.

Definición del subsistema de ejecución de implementación

La conceptualización del subsistema de ejecución de implementación (IESb) comienza con la definición de sus objetivos. Es importante tener en cuenta que, por un lado, el IESb es un componente del SI, siendo responsable de la ejecución de las actividades necesarias para la implementación del plan estratégico. Por otro lado, es un subsistema del sistema de producción (PS), en el que se debe implementar la parte principal del plan. Para lograr estos dos roles del proceso de implementación. Particularmente, en este caso de la IR entre ICSb y MSb, esto permite al ICSb uno de sus objetivos ("Generar información sobre el desarrollo de acciones de ejecución y sus resultados, así como entregarla al MSb"). Además, el IR proporciona, en este caso, la información requerida por MSb sobre el estado real del IS y su entorno, así como sobre las actividades de ICSb y sus resultados. La relación de ejecución (ER) se utiliza para implementar las decisiones tomadas. En el caso de la ER entre el MSb y el ICSb, debe cumplir con las necesidades del MSb para asegurar la implementación eficiente y oportuna del plan estratégico al:

- Establecer o mejorar la estructura organizativa del IS con el LP correspondiente.
- Desarrollar los objetivos y políticas del SI, así como determinarlos en caso de necesidad.
- Implementar las decisiones imprevistas y correctivas.
- Aprobar o corregir las actividades revisadas de SI, incluida la autorización de nuevas acciones orientadas a mejorar el proceso de implementación.

De la misma manera, también se han definido el IR y el ER entre el ICSb y el IESb. Así, por ejemplo, el IR entre ellos proporciona el conocimiento sobre el estado actual del IESb para permitir que el ICSb tome las decisiones para obtener un mejor rendimiento de su personal al cambiar el estado actual del IESb a través de la ER. Además, el IESb, basado en la información obtenida a través del IR, podría garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo en el IESb, resolviendo los desacuerdos y conflictos cuando surgen en la sala de emergencias.

Determinación de los problemas de implementación: El análisis de las manifestaciones con sus consecuencias negativas, cuyos efectos sobre el proceso de implementación se describieron en la

Introducción, ha permitido, de acuerdo con la nueva conceptualización, identificar dos tipos de problemas que los causan: - Uno, denominado problema organizacional (OP), se debe a la falta de la estructura organizacional adecuada que es necesaria para asegurar la implementación del plan estratégico. Se caracteriza por la ausencia de algunos componentes (unidades) y / o posiciones laborales específicas (LP) correspondientes en la estructura organizativa, así como por la falta de cierta información y relaciones de ejecución (IR y ER) entre ellos. Como ejemplos, podría mencionarse la falta de: - Nombramiento de LPs explícitamente responsables de la implementación del plan, lo que frecuentemente resulta en la implicación implícita de todo el personal de la organización con el consiguiente aumento sustancial de los costos de implementación. Determinación explícita de mecanismos formales de comunicación (IR y ER) entre los LP responsables y el personal de la organización en general, lo que resulta en la toma de decisiones arbitrarias, no basadas en información precisa y además sin la consideración de las pautas del plan, así como con consecuencias negativas debido a la implementación ineficiente o incluso incorrecta de las decisiones tomadas. - La coordinación de las actividades correspondientes durante la implementación, lo que conduce a resultados ineficientes e ineficaces. La colaboración y comunicación entre los diferentes componentes de la organización, lo que resulta en dificultades para llevar a cabo las actividades de implementación del plan. Mientras tanto, el otro, llamado problema funcional (FP), es causado por la ausencia de funciones específicas o su cumplimiento insatisfactorio que podría ocurrir cuando el personal, que ocupa los LP correspondientes, no realiza adecuadamente las actividades correspondientes, sin importar que La estructura organizativa es completamente adecuada. Además, a veces, las actividades de implementación exceden las funciones establecidas para esta estructura organizativa, lo que resulta en una ejecución ineficaz e ineficiente del proceso de implementación. Los siguientes pueden mencionarse como ejemplos: - La falta de una gestión y liderazgo adecuados por parte de la Dirección debido a la determinación incompleta o errónea de sus responsabilidades y funciones durante el proceso de implementación. - Falta de participación suficiente del personal en las reuniones de información y evaluación del proceso de implementación. - Falta de capacidad operativa del personal responsable, porque las actividades de implementación y especialmente la capacitación correspondiente del personal no han sido consideradas en el plan. - Falta de decisiones pertinentes cuando surge la necesidad de asistir a situaciones imprevistas. La prevención oportuna de estos problemas, así como la solución adecuada de ellos cuando surgen, constituye una tarea muy importante

considerando que permitiría asegurar la ejecución adecuada del proceso de implementación. La metodología correspondiente desarrollada para este propósito se describe en el próximo capítulo.

4. Metodología para la organización, planificación y ejecución del proceso de implementación

Como se mencionó anteriormente, la prevención de ambos tipos de problemas, identificados y descritos en el capítulo anterior, o su solución que pueden surgir y causar daños durante el proceso de implementación. Es aconsejable simular este proceso, mediante el uso de medios de tecnología de la información, para verificar su viabilidad.

4.4 Tomar decisiones y realizar actividades imprevistas en el plan A pesar del logro utilizando el Procedimiento 3 de un análisis exitoso del plan estratégico y su factibilidad para la implementación, es importante para la organización a través de su cuerpo correspondiente, que puede ser el recomendado. Comité de Implementación, para estar preparado para enfrentar y atender algunas situaciones imprevistas por el plan estratégico y, además, por su plan de implementación. Las causas de la aparición de estas situaciones, inesperadas y a veces imprevisibles, pueden ser de diferentes tipos, incluidos cambios imprevistos en el entorno y / o la organización adecuada, así como posibles errores en los supuestos en los que se ha basado el proceso de planificación. Por supuesto, no deben olvidarse los fracasos y errores del personal, así como los ajustes presupuestarios habituales y desagradables. Por lo tanto, durante la Fase de Ejecución (Figura 6), el Comité de Implementación debe proporcionar, oportunamente, al Consejo Consultivo o incluso al Consejo Operativo información relevante para su toma de decisiones óptima sobre las acciones correspondientes y también para controlar su ejecución mediante la aplicación del Procedimiento Monitoreo de la ejecución y actualización del plan estratégico. La aplicación del último, pero no menos importante, procedimiento metodológico se lleva a cabo durante la Etapa de Ejecución y tiene como objetivo monitorear el proceso de ejecución para evaluar la efectividad y eficiencia de las actividades realizadas, y también para evaluar los resultados obtenidos y sus costos / beneficios reales. En consecuencia, esto permite determinar la necesidad de mejorar los posibles errores cometidos antes durante la elaboración del plan. Además, sirve para actualizar el plan para cumplir con los cambios en la organización y su entorno. Por lo tanto, la aplicación del Procedimiento 5 implica la implementación de los siguientes pasos (subprocedimientos) para: - Realizar los programas y actividades de acuerdo con el plan de implementación. - Velar por el cumplimiento de las responsabilidades y el desempeño de las funciones por parte del personal de la estructura organizacional, así como solicitar al Consejo Consultivo o al Consejo Operativo que tomen decisiones sobre los cambios relacionados con

el nombramiento del personal en puestos laborales para garantizar un mejor desempeño cuando sea necesario. - Promover un ambiente de trabajo saludable y productivo resolviendo, cuando sea necesario, los desacuerdos y conflictos que surjan. - Monitorear el proceso de implementación, asegurando el cumplimiento de las actividades planificadas de acuerdo con los recursos y verificando, al mismo tiempo, que se cumplan las políticas y regulaciones de la organización. - Apoyar la evaluación de la efectividad y eficiencia de las actividades y los resultados obtenidos.

Revise el plan de acuerdo con los resultados de la evaluación y desarrolle las sugerencias relevantes de su ajuste. - Informar, oportunamente, al Consejo Consultivo o al Consejo Operativo los resultados de la evaluación, así como las sugerencias del ajuste del plan para su aprobación. Obviamente, el Comité de Implementación debe establecer, de antemano, los mecanismos pertinentes para realizar y coordinar la ejecución, el seguimiento y la evaluación del plan estratégico, así como el establecimiento, mantenimiento y operación de la información y las relaciones de ejecución, especialmente con el Consejo Consultivo o Consejo Operativo para obtener la aprobación de las sugerencias y asegurar el cumplimiento de las decisiones. Validación de la metodología de implementación La metodología desarrollada ha sido validada mostrando cómo la aplicación consecuente de cada uno de sus cinco procedimientos puede reducir y, cuando sea apropiado, prevenir la aparición de las manifestaciones y sus consecuencias negativas conocidas de la literatura y descritas en la introducción, resolviendo así los problemas correspondientes de la implementación del plan. Se ha demostrado que la ejecución del Procedimiento 1, diagnóstico de la estructura organizacional con su operación, y el Procedimiento 2, el logro de la adecuación de la estructura organizacional y su funcionamiento para la implementación del plan, podría prevenir, atender y resolver las situaciones antes mencionadas cuando: - el plan estratégico fue considerado como el principal y único producto del proceso de planificación sin ninguna consideración de la necesidad de diseñar y contar con la entidad especial de la estructura organizativa responsable de su implementación, así como de tomar las decisiones para asistir al problemas imprevistos y asignar el personal correspondiente y no involucrar a todos en la organización, reduciendo así los costos que genera. - La capacidad del personal responsable era insuficiente para realizar las actividades involucradas en el proceso de implementación. - Hubo una falta de comunicación formal entre el personal de implementación que resultó en la omisión de las pautas del plan. - No había muchas estrategias implementadas adecuadamente, aunque bien formuladas, debido a una gestión insuficiente y falta de

liderazgo, así como a un apoyo administrativo inadecuado de la alta dirección. - El próximo cumplimiento del Procedimiento 3, el análisis del plan estratégico y asegurar su idoneidad de implementación, podría resolver las siguientes situaciones cuando: La implementación excedió el tiempo previsto por el plan estratégico porque no contenía actividades específicas para su implementación o, incluso si los contuvo, no hubo suficiente coordinación de su ejecución para lograr eficientemente los resultados planificados. - Hubo serias dificultades durante la implementación del plan, a pesar de la existencia de la unidad responsable de la implementación debido a la falta de capacidad del personal cuya capacitación no estaba prevista en el plan. - Además, si se llevó a cabo el Procedimiento 4, la toma de decisiones y la realización de actividades no previstas en el plan, era posible resolver la situación cuando: - la implementación se había demorado más de lo esperado debido al programa incompleto de actividades que el plan estratégico contenía así como por la ineficiencia de estas actividades. - la ejecución del plan estratégico, que se consideraba como un instrumento político, constituía un proceso posterior con otros requisitos estratégicos y recursos que complicaban sustancialmente su implementación. - surgieron problemas imprevistos que causaron contratiempos en el proceso de toma de decisiones destinadas a resolverlos o la decisión fue errónea de causar nuevos problemas. - Finalmente, la realización del Procedimiento 5, monitoreo de la ejecución y actualización del plan estratégico, permite atender las siguientes situaciones cuando: - al tener que hacer ajustes en el plan durante su implementación, surgen serios inconvenientes y dificultades debido a la flexibilidad insuficiente del plan, que, además, no contenía ninguna indicación necesaria. Ocurrieron ciertos factores externos, como los cambios en el entorno político, económico y social, que afectaron la implementación del plan, desviando las prioridades en la ejecución de los proyectos y la asignación de recursos.

6. Conclusiones Se ha demostrado que existe una gran cantidad y variedad de situaciones dañinas y graves consecuencias que pueden aparecer durante la implementación de los planes estratégicos. Desafortunadamente, las resoluciones sugeridas y descritas en la literatura son frecuentemente limitadas y parciales. Además, estas proposiciones son a menudo redundante, no compatible o, en algunos casos, contradictorias. Por lo general, esto se debe al uso de diferentes términos o, incluso en el caso de que usen los mismos términos, esos términos corresponden a diferentes conceptos en la medida en que distintos autores usan diversos marcos conceptuales. Por lo tanto, la primera tarea resuelta fue el desarrollo de una definición general.